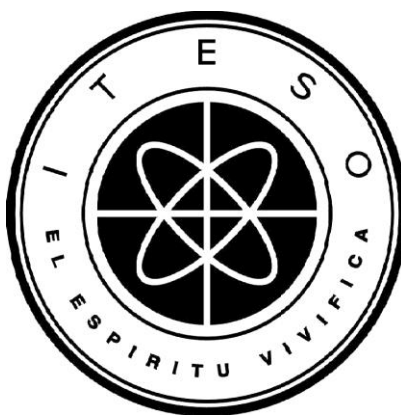


INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ OFICIAL DE ESTUDIOS DE NIVEL SUPERIOR SEGÚN
ACUERDO SECRETARIAL 15018 PUBLICADO EN EL DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN EL
29 DE NOVIEMBRE DE 1976.

DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN Y VALORES
MAESTRÍA EN GESTIÓN DIRECTIVA DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS.



T E S I S

**FORTALECIMIENTO DE LA COORDINACIÓN DE NIVELES EDUCATIVOS
DESDE LA GESTIÓN ESCOLAR EN UNA INSTITUCIÓN PRIVADA**

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRÍA EN GESTION DIRECTIVA DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

PRESENTA:

PATRICIA JULIETA ESTRADA SOTO

ASESOR

MTRA. CLAUDIA MACIEL GARCÍA

TLAQUEPAQUE, JALISCO, MÉXICO AGOSTO DE 2011.

AGRADECIMIENTO

A JESÚS, mi creador, maestro y dador de vida, quien desde mi infancia me inspiró la vocación al magisterio.

A mis padres, Enrique y Aminta, quienes desde su corazón me bendicen día a día, por sus enseñanzas, espera, ejemplo de amor, entrega y tenacidad.

A mis hermanos, a toda mi familia por su acompañamiento moral y espiritual.

A mis hijos, Juli e Iain, Diana y Juan Antonio, por escucharme y alentarme en esta travesía, mis hijos, mis amigos, mis compañeros del camino.

A mis nietos Andrew y Diego, que esta obra sea ejemplo de trabajo y estudio para ellos, que busquen crecer para servir con amor, como forma de calidad de vida.

A mis compañeros de la maestría por compartir conmigo sus aprendizajes, su amistad y su tiempo a lo largo de estos cuatro años.

A todos mis maestros, quienes han hecho posible este logro, con sus enseñanzas y su ejemplo, en especial Alberto Minakata, Amparo Ruano, Olivia Romero, César Rodríguez, Ana Isabel González, Rosario González y Guadalupe Valdés Dávila.

A la Maestra Claudia Maciel, por su paciencia, guía, enseñanza, por su ejemplo de persona capaz y humana, que me permitió encontrar en mí, los conocimientos y capacidades requeridas para la elaboración de la presente tesis.

A mis compañeros de trabajo del Instituto, en especial al Rector Dwyer, quienes con fe y gentileza me han alentado en el proceso de la elaboración de este documento tan importante en mi vida profesional.

INDICE

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I CONTEXTUALIZACIÓN

1.1	Narrativa del origen de la Institución.....	3
1.2	Principios filosóficos fundamentales.....	4
1.3	La población escolar y sus características.....	6
1.4	Estructura organizativa.....	7
1.5	Estructura física y distribución de los espacios.....	11
1.6	Planteamiento descriptivo de la situación problema.....	12

CAPÍTULO II DIAGNÓSTICO

2.1	Propósito del diagnóstico y metodología empleada.....	14
2.2	Cuestionario para los Coordinadores.....	15
2.3	Autoevaluación del Coordinador.....	24
2.4	Cuestionario para los docentes.....	32
2.5	Planteamiento de la situación problema y objeto de intervención.....	35

CAPÍTULO III FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA PARA LA INTERVENCIÓN

3.1	La Gestión Escolar y sus dimensiones.....	39
3.2	El proyecto escolar.....	46
3.3	La función directiva.....	50
3.4	Habilidades para la función directiva.....	54
3.5	Trabajo Colaborativo y Colegiado.....	62
3.6	Organización Institucional.....	65
3.6.1	Perfil de Puestos y Funciones del Coordinador.....	67

CAPÍTULO IV DISEÑO DE LA INTERVENCIÓN Y METODOLOGÍA PARA SU IMPLEMENTACIÓN

4.1	Problemática detectada en el diagnóstico.....	70
4.2	Propósito, características y estrategia para la intervención.....	72
4.3	Estrategia para la aplicación de la intervención.....	73
4.4	Cronograma para la realización de la intervención.....	76
4.5	Líneas de Intervención:	
4.5.1	Revisión y desarrollo del proyecto escolar.....	77
4.5.2	Organización de los procesos administrativos de los Coordinadores.....	80
4.5.3	Fortalecimiento de la gestión que realizan los Coordinadores.....	82
4.6	Instrumentos para el seguimiento de las líneas de Intervención.	
4.6.1	Revisión y desarrollo del proyecto de escolar.....	86
4.6.2	Organización de los procesos administrativos de los Coordinadores.....	94
4.6.3	Fortalecimiento de la gestión que realizan los Coordinadores.....	100

CAPÍTULO V AVANCE DE RESULTADOS

5.1	Líneas de intervención:	
5.1.1	Revisión y desarrollo del proyecto escolar.....	107
5.1.2	Organización de los procesos administrativos de los Coordinadores.....	120
5.1.3	Fortalecimiento de la gestión que realizan los Coordinadores	127
5.2	Síntesis de los avances de las acciones realizadas.....	136
REFLEXIONES Y PROSPECTIVA.....		139
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		145
ANEXOS.....		149

INTRODUCCIÓN

El trabajo aquí descrito se elaboró en la modalidad dos de la Maestría en Gestión Directiva de Instituciones Educativas, que consiste en recuperar, sistematizar y presentar un balance del trabajo realizado para la solución de un problema en el proyecto escolar.

La propuesta de intervención que en este documento se presenta, tiene los siguientes propósitos: primero, presentar el proceso que se llevó a cabo desde la detección de la problemática presentada en la Institución escolar, hasta su intervención; segundo, documentar y compartir la experiencia para los centros escolares que presenten problemáticas similares y tercero, aplicar las competencias desarrolladas a lo largo del estudio de la Maestría en Gestión Directiva de Instituciones Educativas.

Cabe mencionar que la presente propuesta, se realizó desde la función de la Dirección General del Instituto, por lo tanto, se tuvo acceso a la detección de necesidades en cada uno de los niveles educativos de la institución, se construyó el diagnóstico con la participación de los Coordinadores académicos y de los docentes.

Por circunstancias muy concretas, el proceso de construcción de la tesis, fue asesorado por dos personas, la idea inicial se centró en profesionalizar la función de los Coordinadores de cada nivel, pero el diagnóstico proporcionó evidencia y necesidad de un trabajo más integrador que necesariamente hiciera referencia al proyecto escolar de la Institución. Dar coherencia y articulación a este trabajo fue un reto. Analizar la información de los datos arrojados en el diagnóstico supuso un esfuerzo constante por preservar la objetividad.

Otras problemáticas que se presentaron durante la elaboración del presente documento consistieron por una parte, en el corto tiempo de ingreso de la Directora General (quien escribe el presente documento) a la Institución y la escasa información escrita sobre la fundación y la historia de la escuela; así como también la necesidad de retomar al equipo de Coordinadores primeramente en su relación, comunicación y confianza.

El documento está conformado por cinco capítulos, el primero presenta el contextual y la problemática existente, contiene los elementos que explican los principios filosóficos y pedagógicos que le dan sentido y dirección a la vida del Instituto, describe de manera general la situación problemática existente.

El segundo capítulo, presenta el diagnóstico, su propósito, estrategia metodológica e instrumentos utilizados, procesos de recuperación de la información, sistematización y análisis de la información, se incluye en él una síntesis de los resultados que permitió definir la problemática y el objeto de intervención.

El tercer capítulo, fundamenta teóricamente el proyecto de intervención se profundiza en el tema de la gestión escolar y sus dimensiones, el proyecto escolar, la función directiva, las habilidades para realizarla, el trabajo colaborativo, colegiado y la organización institucional.

En el cuarto capítulo, se presenta el diseño que garantizó la aplicación de la estrategia para la intervención, reportando la mejora que hubo en la gestión escolar realizada por los Coordinadores a partir del Proyecto Escolar y del análisis de sus funciones. Incluye la metodología para su implementación, sus características, las líneas de acción y los instrumentos con los que se valoró el proceso, así como el cronograma de su realización.

El quinto capítulo, aborda la forma como se implementó la propuesta a partir de cada una de las líneas de intervención, se incluye la recuperación realizada al término de cada acción, así como un reporte del avance de los logros.

En un apartado final se presenta la prospectiva y las reflexiones generadas del proceso de intervención, del impacto que tiene la gestión directiva en la Institución educativa, así como de la experiencia obtenida durante el estudio de la Maestría en Gestión Directiva de Instituciones Educativas, buscando reflejar con ello las competencias desarrolladas a lo largo de este proceso formativo.

La Institución Educativa en la que se realiza la propuesta de intervención, está en proceso de consolidación, a sus escasos cinco años de existencia, se puede decir que ha crecido de manera desmesurada, ya que, en corto tiempo se ha conformado los niveles educativos de preescolar, primaria, secundaria y bachillerato, por ello el estudio de su problemática resulta interesante y sobre todo la propuesta de intervención, determinante para su futuro.

CAPÍTULO I.

CONTEXTUALIZACIÓN

Se describen en este marco contextual elementos a través de los cuales se explican los principios filosóficos y pedagógicos que le dan sentido y dirección a la vida de la Institución de la cual se hace referencia en este primer capítulo, así como también, se focaliza la situación problema y sus repercusiones. Incluye apartados sobre el origen y sus fundamentos filosóficos, la población escolar y sus características, su estructura organizativa y el planteamiento descriptivo del problema.

1.1 Narrativa del origen de la Institución.

El Instituto, se ubica en la zona de Chapala, Jalisco. Se funda en el mes de mayo de 2006 sin embargo sus actividades educativas inician hasta el mes de agosto del mismo año; sus fundadores, un grupo de padres de familia preocupados por ofrecer a sus hijos un espacio educativo en donde además de recibir una educación de calidad basada en valores, pudieran desarrollar al máximo todo su potencial.

La Asociación Civil se conformó por los padres de familia involucrados en su fundación, quienes a su vez realizaron los procedimientos correspondientes para lograr que la escuela se incorporara a la Secretaría de Educación en el Estado de Jalisco. Así mismo el Instituto ingresó a la red de Colegios Jesuitas.

La ubicación geográfica en la que se encuentra la escuela, ha facilitado que se conforme una comunidad mexicana con personas del norte del Continente Americano, europeo y asiático, razón por la cual, sus fundadores pensaron en ofrecer una educación bilingüe.

Los miembros de la A.C. compartían su interés en ofrecer la excelencia académica y una formación humana centrada en la fe, la justicia, el diálogo intercultural y ecuménico. En donde además, se pudiera promover la dignificación de la persona y el cuidado del medio ambiente.

Cuando la Institución oficialmente abrió sus puertas a la comunidad, como ya se mencionó anteriormente, sólo contaba con los niveles educativos de Primaria y Secundaria, sin embargo, después se ofertaron los niveles de Preescolar y Bachillerato, así como también se incluyó, el aprendizaje de una tercera lengua en el Bachillerato, el francés.

A continuación se presentan las características y objetivos principales de la Institución.

1.2 Principios filosóficos fundamentales.

La siguiente información fue obtenida del Manual de Convivencia del Instituto:

El Instituto es un colegio animado por el Espíritu del Evangelio de Cristo, desde el carisma Ignaciano, comprometido a enseñar, educar y formar personas libres de excelencia humana, comprometidos con la justicia y el servicio a los demás. Encontrar a Dios en todas las cosas y acciones, dando testimonio de la bondad y la presencia de Dios.

Busca dos objetivos fundamentales el primero es fomentar el desarrollo integral de los alumnos en su dimensión intelectual, espiritual, afectiva, ética, social y psicomotriz desde una perspectiva humano cristiana. El segundo se refiere a propiciar un ambiente de vida escolar que favorezca el crecimiento y la superación de los miembros de la comunidad educativa.

La actividad del Instituto es complemento a la formación del hogar de cada uno de los alumnos.

Comprometerse en la promoción de la justicia en el mundo, inspirada por San Ignacio de Loyola; el conocimiento, estudio y apropiación de la problemática nacional, regional y local, a través del compromiso transformador concreto en la misma, y la búsqueda de ser testigos de la presencia de Cristo en esa sociedad.

Formar hombres y mujeres con la capacidad de orientar sus recursos para la ayuda a los más desprotegidos de manera solidaria.

Formar una comunidad educativa de persona competente, íntegra, que se comprometan con los demás para lograr una sociedad justa y un entorno ecológico sustentable.

Transmitir el saber humano y ampliar el conocimiento en las áreas de su especialidad por medio de la docencia y la difusión de la cultura.

Establecer un diálogo permanente entre la cultura, el saber científico, la fe y la sociedad, de acuerdo con la filosofía expuesta en su Filosofía y Misión.

Promover que el alumno se desarrolle de manera equilibrada a través de las diferentes dimensiones como lo son: la cognoscitiva, valorativa, espiritual, social, cultural, artística y deportiva.

Promover que los valores expuestos en la MISIÓN inspiren el conjunto de actividades que conforman la vida educativa.

Misión

Ofrecer, siguiendo la pedagogía ignaciana, un espacio educativo bilingüe para la formación integral de personas competentes comprometidas con los demás para favorecer una sociedad justa y solidaria.

Visión

Ser un centro educativo bilingüe de excelencia académica y humana en el que se propicien la fe y la justicia, el diálogo intercultural y ecuménico y en el que se promuevan la dignificación de la persona, y el respeto al medio ambiente.

1.3 La población escolar y sus características.

Actualmente el Instituto cuenta con una población mixta de trescientos sesenta alumnos, distribuidos en los cuatro niveles educativos ya mencionados. En seguida se muestra un concentrado poblacional que permite ubicar el número de alumnos que atiende cada nivel educativo así como su género y edades.

De acuerdo con la estadística inicial del Instituto, reportada a la Secretaría de Educación en Jalisco, se presenta la siguiente información.

Tabla 1 Estadística inicial ciclo escolar 2010 – 2011

Nivel Educativo	Alumnos/Hombres	Alumnos/mujeres	Total	Edades
Preescolar	22	28	50	2 a 6
Primaria	76	87	163	6 a 12
Secundaria	59	50	109	12 a 15
Bachillerato	13	25	38	15 a 18
Total	170	190	360	2 a 18

Se observa que existe mayor número de alumnas del género femenino, así como también se describe, la edad de los estudiantes que oscila desde los dos años, en maternal hasta los dieciocho en bachillerato

Por otra parte cabe mencionar que la población estudiantil está formada por alumnos de diversos países y de diferentes condiciones económicas, así como de diferentes credos religiosos.

Es importante mencionar que no existe atención especial para los alumnos que presentan problemas de aprendizaje. Únicamente son atendidos aquellos estudiantes que presentan problemas de conducta, por el departamento de Formación Humana, cuyos maestros son personas dedicadas a dar catecismo en los templos católicos del área.

1.4 Estructura organizativa.

El equipo administrativo y docentes, está conformado por sesenta y ocho personas de las cuales cuarenta y ocho son profesores y de éstos seis son extranjeros, provenientes de Estados Unidos, Inglaterra y Filipinas. Además se cuenta con una Directora General que ha iniciado su labor en el presente ciclo escolar.

El Instituto ha estado realizando una serie de reestructuraciones en su organigrama, este ciclo escolar se abre un espacio para un rector, dos Coordinadores formativos encargados de las actividades religiosas y de apoyo a la comunidad, dos psicólogas, un auxiliar de contabilidad y dos recepcionistas en lugar de una, como era tradicionalmente. Así mismo en el personal de apoyo y de mantenimiento se agregaron dos plazas más.

A continuación se presentan los rasgos característicos más importantes de los Coordinadores académicos, cabe aclarar que la secundaria y la preparatoria tienen a la misma Coordinadora, es por ello que en todos los documentos que se mencionen estos niveles educativos, se registran los dos puestos en un solo apartado.

Tabla 2 Caracterización del Coordinador Académico.

Coordinador Académico	Edad	Sexo	Formación	Antigüedad en el puesto dentro de la Institución.
Preescolar	28	Femenino	Lic. en Pedagogía. Lic. Educación Preescolar. Diplomado en Educación Personalizada. Diplomado en Educación. Especial.	Tres años
Primaria	45	Femenino	Licenciatura en matemáticas Profesora de Educación Primaria,	Tres años
Secundaria y Bachillerato	30	Femenino	Lic. Ciencias de la Educación. Maestrante en intervención de la práctica.	Un año con tres meses.

Se puede observar que, ninguno de los Coordinadores presenta experiencia previa en su actual función dentro de la Institución. En las edades cronológicas y la formación académica se deduce la ventaja de tener un equipo con diversidad de enfoques.

Tabla 3 Caracterización del personal docente.

Número de maestros	Edad	Sexo	Formación Académica	Antigüedad en la institución	
48	24 - 60	Femenino y masculino	Preescolar: Lic. en Puericultura, en Educación Preescolar y en Ciencias de la educación. Primaria, secundaria y preparatoria: Licenciadas en educación y practicantes. Maestros en docencia de inglés, psicólogas, músicos, maestros de arte y teatro, geógrafos. Matemáticos, de química y física. *Estos maestros laboran en primaria, secundaria y preparatoria.	No. de personas	Años
				17	Menos de uno
				14	Uno
				10	Dos
				3	Tres
				4	Cinco

Por otra parte, cabe mencionar que en el Instituto, la función directiva se ha llevado a cabo en períodos cortos, en ocasiones sin complementar un ciclo

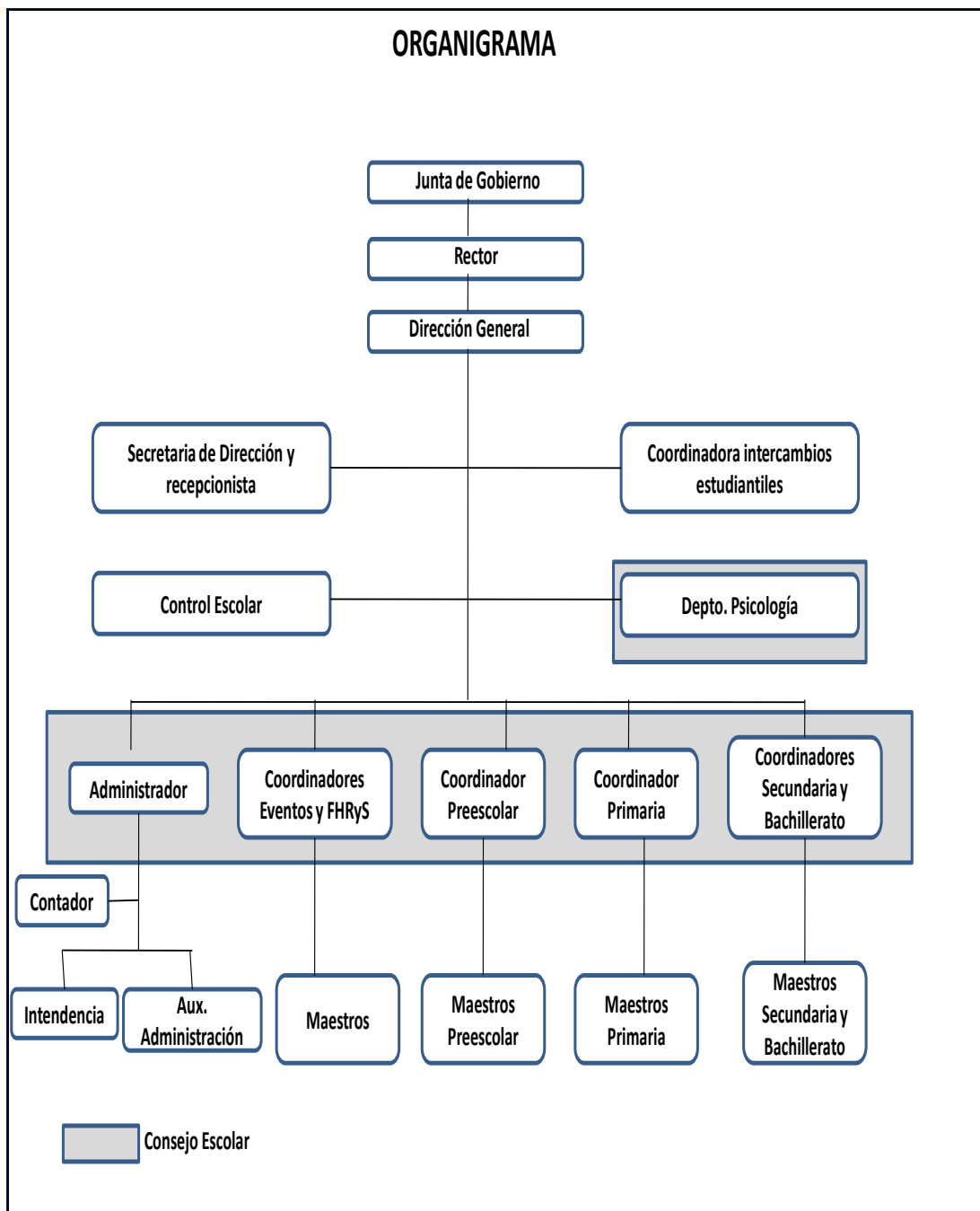
escolar. Su primer Directora formaba parte de la red de colegios Jesuitas, permaneciendo en su función alrededor de seis meses. Más tarde, su lugar fue ocupado por otra persona que duró un año y medio aproximadamente.

Y en su tercer año de fundación, el Instituto estaba dirigido y administrado por un miembro de la Asociación Civil. Ante este panorama de cambios y poca estabilidad de la figura del Director se puede apreciar la falta de seguimiento a los proyectos generados por la Dirección.

Por este motivo resulta pertinente mencionar que la actual Directora General, a escasos cuatro meses de haber llegado a la Institución le resulta complejo recuperar y reconstruir con mayor profundidad todos los elementos del contexto que le dan mayor sentido a su historia y forma de ser, sin embargo en esta construcción se ha puesto un especial cuidado en la recuperación de información para que ésta sea lo más confiable y fidedigna posible.

A continuación, se muestra el organigrama, elaborado por los miembros de la Asociación Civil para el presente ciclo escolar.

Organigrama institucional.



Como se puede observar, el Instituto está formado por la Junta de Gobierno, órgano institucional que lleva en sus manos el rumbo de la escuela, siendo gran parte de ellos todavía los fundadores del Instituto. El Rector, cuyo puesto está ocupado por el secretario de la Asociación Civil, apoya en el bienestar de la

escuela, detectando las necesidades principales, la relación que mantiene con la Directora General es estrecha cuidando que el Instituto alcance las metas fijadas.

Por otra parte, podemos observar que los Coordinadores, por su posición en la organización escolar, ejercen un alto impacto en la vida escolar, ya que son los responsables de cada nivel educativo y por lo tanto, son elementos clave para el óptimo funcionamiento y la realización de los ideales filosóficos y pedagógicos del Instituto.

Cabe señalar que cada uno de estos niveles educativos, se desempeñan actualmente de manera autónoma, por un lado, por la falta de estrategias del Instituto para articular los trabajos, pero también por su propia naturaleza y sentido educativo. Sin embargo, la necesidad de estar alineados y articulados para la conformación de un equipo directivo de alto nivel es una tarea fundamental para el logro de mejores resultados educativos.

1.5 Estructura física y distribución de los espacios.

En relación a la estructura física del plantel, éste cuenta con dos edificios que reciben diferente nombre; en el primero se ubican los niveles de preescolar, primaria y secundaria; y en el segundo, los alumnos de bachillerato. Las instalaciones mencionadas también tienen amplias áreas de recreación y esparcimiento, cafetería, biblioteca, laboratorios de física, química e informática, además de canchas de fútbol, vólibol y básquetbol.

En total, se cuenta con veintitrés salones los cuales están contruidos con diferentes dimensiones ya que algunos alojan un máximo de diez alumnos mientras que otros treinta y cinco, sin embargo, todos estos espacios cuentan con una adecuada ventilación e iluminación.

1.6 Planteamiento descriptivo de la situación problema.

Es importante mencionar que los fundadores del Instituto, tienen una característica en particular: son padres de familia, por lo tanto su visión para organizar la escuela parte desde su experiencia como padres de los alumnos.

Los miembros de la A.C. han presentado graves problemas de integración, comunicación y toma de decisiones, aspecto que se ve reflejado en el funcionamiento de la escuela, como un ejemplo se menciona la rotación constante de los miembros de la A.C., el cambio de políticas, el desfase financiero que vive la escuela y finalmente los indicios de una próxima reestructuración filosófica al intencionar su salida de la red de Colegios Jesuitas.

Al ingresar al Instituto, se perciben diferentes formas de organización entre los niveles educativos, calendarios que a veces se contraponen unos con otros, procesos de admisión, el trato a los visitantes, dando la apariencia de ser cuatro escuelas diferentes ubicadas en un sólo edificio.

Se observa a simple vista una cierta desorganización en eventos generales como lo son: los honores a la bandera, la inexistencia de una escolta que cubra los lineamientos oficiales, inasistencia de algunos grupos de cada nivel educativo a las ceremonias cívicas sin aviso, cierta indisciplina por parte de los alumnos, salones desordenados y sucios durante las clases. Incumplimiento de tareas por parte de los alumnos de secundaria, falta de compromiso de algunos maestros para participar en sesiones de desarrollo profesional, dificultades para externar opiniones, propuestas o críticas. El problema es mucho más complejo en el fondo.

Respecto a los padres de familia, se percibe casi nula presencia para reunirse en la Escuela para Padres o acudir a las entrevistas con maestras o maestros de sus hijos. Los Coordinadores atienden en su mayor parte a los papás

que presentan quejas en sus áreas, careciendo de una planeación para promover la comunicación y relación con los tutores.

Otra de las problemáticas existentes es la falta de un proceso selectivo para el puesto de Coordinador y Director, por otra parte, no ha habido continuidad en el enfoque y estilo directivo, ya que sus directores han permanecido en la Institución por períodos cortos de tiempo, debido a desacuerdos entre los miembros de la Asociación Civil.

Hace falta alinear, a través de la gestión escolar, los ideales educativos Ignacianos y los requerimientos de aprendizaje de los estudiantes de los diferentes niveles educativos del Instituto.

Es importante mencionar que existe un Manual de Organización, que incluye las diversas descripciones de puestos, sin embargo, estos documentos no se han difundido entre los miembros de la escuela, ya que, fueron realizados al término de la gestión directiva anterior.

Algo similar sucede con el proyecto escolar y con los perfiles de puesto, los cuales fueron elaborados por el Director anterior haciendo énfasis en algunos niveles educativos y descuidando otros, agregándole a esta situación, la falta de difusión para el personal que labora en el Instituto.

En este capítulo se han mencionado algunas de las problemáticas que se presentan en la cotidianidad del Instituto, sin embargo, se hace patente la necesidad de realizar un diagnóstico para conocer de una manera más concreta y sistematizada la problemática principal, de tal forma que se esté en posibilidades de establecer una propuesta de intervención que responda a la solución de las dificultades por las que atraviesa la Institución.

CAPÍTULO II DIAGNÓSTICO

En este capítulo se describe el proceso del diagnóstico y la metodología utilizada. Para facilitar su lectura, se presenta la descripción de cada instrumento aplicado, la sistematización de la información y el análisis de los datos. Al finalizar el capítulo, se integrará una síntesis de los resultados que dan pauta a la definición de la problemática y del objeto de intervención.

2.1 Propósito del diagnóstico y metodología empleada.

Un diagnóstico permite realizar una valoración del estado actual en que se encuentra un centro escolar, permite reconocer sus fortalezas y debilidades, así como también, proporciona pistas sobre las problemáticas que experimenta el centro en sus diversas dimensiones y las posibilidades de intervenir para su mejora.

El objetivo del presente diagnóstico, consistió en caracterizar las acciones que llevan a cabo los Coordinadores de cada nivel educativo para realizar la gestión escolar.

Metodológicamente se utilizó una lógica deductiva para diseñar los instrumentos que permitieran caracterizar la práctica de los Coordinadores, tomando como referente algunos elementos de la teoría de la gestión escolar. Los instrumentos que se aplicaron fueron:

1. Cuestionario para los Coordinadores
2. Autoevaluación del Coordinador
3. Cuestionario para los docentes.

2.2. Cuestionario para los coordinadores.

El cuestionario que se aplicó a cada uno de los Coordinadores (anexo 1), tuvo como propósito conocer su formación académica, así como también, la forma cómo accedieron al cargo, el concepto y experiencia en la gestión escolar, e identificar elementos de su liderazgo en la coordinación. El instrumento se formuló con preguntas abiertas, siendo el propósito obtener información suficiente de cada uno de los participantes sobre los aspectos consultados. Para sistematizar la información se diseñó una tabla con columnas en las cuales se vaciaron las respuestas del Coordinador de cada nivel, a fin de tener una vista de conjunto y poder contrastar las acciones que llevan a cabo cada uno de ellos.

Tabla 1 Concentrado de resultados del cuestionario para el Coordinador.

Coordinadores de nivel	Pregunta 1: ¿Qué estudios que has realizado?	Análisis de información
1 Preescolar	Lic. en Pedagogía (ITESO) Lic. Educación Preescolar (CENEVAL) Diplomado en Educación. Personalizada – preescolar (Inst. Pierre Faure) Diplomado en Educación. Especial (U.A.G.)	La preparación académica de la coordinadora del preescolar, cumple de manera sobresaliente, con el perfil que marca la Secretaría de Educación; así como también, responde a las necesidades y requerimientos de la propia Institución, debido a su formación académica y valoral, que se deduce de los enfoques pedagógicos de las instituciones en donde realizó sus estudios. Se observa la carencia de estudios a nivel gestión escolar.
2 Primaria	Profesora de Primaria Lic. en Matemáticas	La coordinadora de la primaria, presenta un perfil especializado en un área del conocimiento y cuenta también con el perfil para maestra de educación primaria que solicita la Secretaría de Educación a nivel nacional, sin embargo, no tiene el perfil para llevar a cabo una labor directiva.
3 Secundaria y Bachillerato	Lic. Ciencias de la Educación. Lic. en Catequesis Escolar. Maestría en intervención de la Práctica (cursando actualmente).	La Coordinadora de la secundaria y bachillerato, cumple de manera sobresaliente con el perfil de la SEJ y con el institucional en su parte de formación humana, sin embargo no cuenta con estudios para realizar la gestión correspondiente a su cargo.

Hallazgos

Se puede observar que los Coordinadores poseen una formación adecuada como docentes del nivel en donde realizan su función, sin embargo no cuentan con la formación en el área de gestión que su puesto requiere, aspecto que repercute en el acompañamiento docente la en la consecución de los objetivos y propósitos del proyecto escolar.

Coordinadores de nivel	Pregunta 2: ¿Cómo ha sido tu experiencia en la gestión escolar?	Análisis de información relevante
1 Preescolar	Muy buena, satisfactoria, por los logros que he obtenido a pesar de todas las situaciones que se han presentado en la vida del Instituto.	La Coordinadora del preescolar, manifiesta logros con un esfuerzo significativo dadas las dificultades que ha atravesado la escuela.
2 Primaria	Ha sido un reto y he obtenido grandes satisfacciones, un reto en cuanto a que he tenido que improvisar y resolver situaciones sin un esquema y una guía. Quiero superar mis errores.	Se puede deducir que la Coordinadora de primaria realiza una gestión improvisada y orientada a atender las emergencias que no siempre se traducen en acciones eficientes y eficaces para la gestión del nivel.
3 Secundaria y bachillerato	Tengo 15 meses en el puesto en dos momentos diferentes. Me he enfocado solamente a la solución de problemas y organización, primero fue en apoyo pero siempre como respaldo. En ocasiones con mucho trabajo que realizar y estar subsanando asuntos no atendidos.	La Coordinadora describe su experiencia centrada en la improvisación, resolviendo los problemas que se presentan en la cotidianidad sin una planeación previa, debido a la forma como fue solicitada en su puesto actual.

Hallazgos :

Las tres coordinadoras enfrentan situaciones similares, en cuanto a la improvisación y la resolución de problemas que han venido experimentando desde hace tiempo, coinciden en que ninguna de ellas, menciona a su equipo docente. Se perciben a ellas mismas de manera aislada sin tomar en cuenta para el apoyo, el contexto de la institución. Esta forma aislada de llevar a cabo la gestión da lugar a un excesivo desgaste en el proceso de coordinación de los niveles, desarticulación en las acciones y poca eficiencia de los objetivos y metas del proceso educativo.

Coordinadores de nivel	Instrucción 3: Describe la forma como llegaste a obtener la función de coordinadora que ahora desempeñas.	Análisis de información
1 Preescolar	Me enteré a través de la directora Ma. Del Refugio, que iban a abrir el nivel de preescolar, el kínder en donde trabajaba se cerró. Me presenté con mi curriculum y después de una entrevista me aceptaron.	La Coordinadora fue contratada a partir de su curriculum y los elementos aportados en la entrevista. Con criterios muy generales para la contratación y probablemente sin un perfil de funciones.
2 Primaria	Con mucho trabajo y esfuerzo después de haber sido maestra de español, maestra de inglés y directora de otra escuela. Le debo el apoyo a dos personas del Consejo y al apoyo de mis compañeras maestras.	La Coordinadora de la primaria fue contratada por su experiencia otro plantel, así como por las relaciones de amistad con los propietarios del colegio y al apoyo de sus compañeras, al estar laborando como docente del Instituto .
3 Secundaria y Bachillerato	1ª Ocasión: Por petición de la dirección, ya que el coordinador fue despedido. 2ª Ocasión: por petición de la Dirección.	La Coordinadora de la secundaria y bachillerato, llegó al puesto, en un momento de emergencia de la Institución. No hubo evidencia de ningún instrumento de evaluación sobre su desempeño docente.
Hallazgos: La manera en que las coordinadoras llegan al puesto refleja la improvisación en las decisiones de la Dirección General, y la carencia de criterios específicos sobre las funciones y el perfil del puesto.		

Coordinadores de nivel	Instrucción 4: Describe cómo ha sido tu experiencia en la función de coordinadora hasta el momento.	Análisis de la información
1 Preescolar	Buena, aunque he pasado por momentos en los cuales no he tenido el apoyo suficiente, en cuanto a compartir en lo que respecta a educación. No hay articulación en la institución, por lo que la inserción ha sido un poco	La Coordinadora señala como dificultades la falta de articulación en términos generales y la ausencia de un liderazgo a nivel institucional.

	compleja y fracturada.	
2 Primaria	Extremadamente enriquecedora, he aprendido mucho y he tenido la oportunidad de que mis compañeros maestros me apoyen.	La Coordinadora hace énfasis en las relaciones de amistad que significan “apoyo” para ella. Sin hacer referencia a los aspectos relacionados con la gestión escolar y competencias profesionales para el puesto.
3 Secundaria y Bachillerato	<p>Creo que me he esforzado por hacer lo mejor posible, me gusta lo que respecta a la organización y a la planeación.</p> <p>Hay momentos que las funciones que debiera realizar quedaban de lado porque tenía que salir adelante en otras.</p> <p>Gráficamente porque el hecho de haber dado clases y conocer a todos los muchachos, como maestra me dio elementos.</p> <p>En este nuevo proceso de organización veo muchas expectativas que me darán la oportunidad de realizar mejor mi función.</p>	La Coordinadora enfoca su labor de resolución de problemas emergentes se aprecia poca planeación y reflexión en las acciones de gestión que le den soporte al proyecto en el futuro. Resalta como aspecto positivo el hecho de conocer a los estudiantes y la nueva organización escolar.

Hallazgos:

Las tres Coordinadoras hacen referencia a una experiencia positiva en la coordinación no obstante las situaciones difíciles que ha atravesado la escuela, sin embargo se percibe un trabajo poco estructurado y desarticulado y con una planeación muy elemental.

Niveles Educativos	Pregunta 5 ¿Qué significa y qué sentido tiene para ti la gestión que realizas?	Análisis de la información
1 Preescolar	Es el trabajar con los papás, maestros, alumnos, enlazar estas tres partes además de la administrativa y organizativa de la Institución. Es importante ya que de esta gestión, depende la articulación de toda la institución o del área en particular, así como su funcionamiento que nos dará pauta para el proyecto institucional.	Refleja una idea limitada de la gestión escolar enfocada a aspectos administrativos y a la relación con los padres.

2 Primaria	El proceso que llevo a cabo para la enseñanza., incluyendo los conocimientos de la enseñanza. Incluyen todos los conocimientos desde la planeación hasta la evaluación, las habilidades, las destrezas que impartimos para hacer de nuestros alumnos hombres y mujeres y para la sociedad.	Concibe la gestión de una manera limitada enfocada en la dimensión pedagógica con algunos elementos de aspectos comunitarios.
3 Secundaria y Bachillerato	Es un aspecto eje para la institución, ya que de ahí emerge el trabajo que los demás desempeñan, dirigir, guiar es importante, ya que se conducen procesos de aprendizaje como de administración. Quién realiza este aspecto debe tener en cuenta cada una de las situaciones para dar respuesta de lo que se pretende lograr.	En el imaginario de esta Coordinadora los procesos administrativos son el aspecto más importante de la gestión escolar, no refleja involucramiento en la práctica de tomar decisiones y constituirse en líder de un equipo de trabajo.

Hallazgos:

Con pequeñas diferencias, las Coordinadoras manejan un concepto fragmentado de la Coordinación escolar concentrándose en algunas de las áreas, es ausente el concepto de liderazgo, del mismo modo la noción de proyecto educativo no aparece en sus referentes.

Niveles educativos	Instrucción 6: Describe aquellas funciones que consideres sustantivas en un Coordinador	Análisis de la información
1 Preescolar	Gestión, evaluador y orientador. Evaluación de los procesos de enseñanza y aprendizaje. Acompañamiento a la práctica educativa de los maestros. Liderazgo. Planificación de tareas y productividad.	Se aprecia una visión más holística de las cuatro áreas de la gestión escolar, sin hacer referencias a cada una de manera profunda y precisa.
2 Primaria	Guía académica, buen administrador, buen líder, saber escuchar, saber resolver.	Para esta Coordinadora lo sustantivo de su puesto se concentra en lo pedagógico, administrativo y un tanto lo organizativo, no obstante no hace referencia a

		funciones específicas que deba desarrollar desde la Coordinación. Omite la dimensión comunitaria.
3 Secundaria y Bachillerato	Planear, organizar, evaluar, corregir, administrar, dirigir, guiar, escuchar, capacidad para encontrar soluciones, asumir decisiones.	Las funciones relevantes para esta Coordinadora se concentran en la solución de problemas y aspectos administrativos. Quedan fuera los aspectos pedagógicos y comunitarios y tampoco se hace referencia de manera específica a las funciones desde la Coordinación.

Hallazgos:

Las funciones sustantivas para las tres Coordinadoras son poco claras y específicas, enfocándose a algunas de las áreas relacionadas con la gestión escolar. Es significativa la ausencia de referencias a su equipo de trabajo y al conocimiento de necesidades de los alumnos.

Niveles educativos	Instrucción 7: Menciona las funciones que caracterizan tu práctica en la coordinación	Análisis de la información
1 Preescolar	Constante comunicación con padres de familia, alumnos, maestros y personas que integran a la Institución. Análisis y solución de cada situación. Acompañamiento a docentes en su plan de intervención. Capacitación a los docentes en áreas de mejora. Organización clara y bien estructurada.	
2 Primaria	Organización	
3 Secundaria y Bachillerato	Atender y escuchar para la solución de problemas. Supervisar el desarrollo de las clases Revisar planeaciones y seguir correcciones, enseñar a maestros y orientarlos, organizar, llevar procesos de alumnos académicos. Mantener contacto con padres de familia.	

Hallazgos:

Las respuestas aportadas en esta pregunta carecen de evidencia por lo que no se tomarán en cuenta para el diagnóstico.

Niveles Educativos	Pregunta 8: ¿Qué características o elementos consideras tiene un líder académico?	Análisis de la información
1 Preescolar	Conocimientos acerca de la enseñanza – aprendizaje. Planificación de tareas y productividad. Diseñar mecanismos de evaluación e intervención educativa. Establecer buena comunicación con las personas que conforman al Instituto.	No refleja elementos de liderazgo.
2 Primaria	Debe tener los conocimientos. Debe saber cómo organizar.	Esta Coordinadora refleja elementos muy generales que pudieran ser aprovechados para el liderazgo.
3 Secundaria y Bachillerato	Capacidad de escucha y dar respuestas positivas. Delegar funciones, organizar, capacidad para relacionarse, habilidades para atender y solucionar conflictos de la mejor manera. Coherente, responsable, preparado, Asumir como primero lo que los demás tienen que hacer.	Hace referencia a elementos de liderazgo desvinculados del ámbito académico.

Hallazgos:

Las tres Coordinadoras hacen referencia a elementos relacionados con el liderazgo de manera general, no hay evidencia de que reconozcan los elementos que caracterizan la dimensión pedagógica, llama la atención la ausencia de referencias a su equipo de trabajo, a la toma de decisiones y al proyecto escolar.

Niveles educativos	Pregunta 9: ¿Qué características o elementos de liderazgo identifico en mi gestión escolar como Coordinadora de nivel educativo en la institución?	Análisis de la información
1 Preescolar	Comunicación. Organización clara y estructurada. Diseño de planes de intervención. Planificación de tareas y productividad.	Menciona elementos de la organización y actividades que puede desarrollar un líder pero carece de las directrices de liderazgo.
2 Primaria	Quiero a mis compañeros. Me identifico con ellos y sus responsabilidades. Apoyo Trabajo en equipo.	Sustenta su concepto de liderazgo en los aspectos emocionales y la relación con los otros, careciendo de los soportes organizativos, administrativos en torno al proyecto y la toma de decisiones.
3 Secundaria y Bachillerato	Capacidad de escucha y de dar respuesta. Organizar, disponible, preparación, conocimientos, atención a padres de familia, lealtad al colegio. Capacidad para relacionarme.	La coordinadora hace referencia a una serie de actividades que no necesariamente se enfocan a un liderazgo de tipo académico para la gestión escolar.
Hallazgos: Las tres coordinadoras reflejan una concepción muy pragmática sobre su liderazgo con estilos diferenciados pero carentes todas de un soporte teórico sobre e instrumental orientado al uso de herramientas que lo fortalezcan.		

Este instrumento aportó los siguientes hallazgos:

1ª Los Coordinadores presentan una formación profesional adecuada como docentes del nivel en donde realizan su función, sin embargo no disponen de la formación en gestión escolar que el puesto requiere.

2ª Por otra parte, podemos constatar que los Coordinadores conciben su gestión en el Instituto de manera aislada, ya que en ningún momento mencionan la necesidad de articular los otros niveles educativos. Por lo tanto, se hace patente la necesidad de que los Coordinadores tengan una visión sistémica del conjunto institucional y sus acciones sean realizadas bajo el esquema de totalidad de la Escuela.

3ª Las tres Coordinaciones enfrentan situaciones similares, en cuanto a la improvisación y la resolución de problemas que han venido realizando desde hace tiempo en la institución. Por lo tanto la necesidad de que los Coordinadores desarrollen competencias que les permitan estar capacitados para su puesto.

4ª Se puede observar la falta de criterios y procedimientos para la contratación del personal en los cargos de coordinación de tal manera que se pueda hacer una selección más adecuada del personal

5ª De una u otra manera las tres Coordinadoras manejan un concepto fragmentado de la gestión escolar estando ausentes en diferentes escalas las cuatro dimensiones de esta gestión.

6ª Los conceptos y el ejercicio de liderazgo son diferenciados entre las tres coordinadoras, no obstante la ausencia de fundamentos teóricos e instrumentales para llevar a cabo un liderazgo académico es una constante en los tres casos.

7. Son elementos de importancia significativa la ausencia de una noción de equipo, el proyecto educativo como directriz del trabajo en la Coordinación y la poca definición de funciones para el desempeño del puesto de coordinación del nivel.

2.3. Autoevaluación del Coordinador.

Este instrumento (anexo 2), aportó información acerca de la práctica de los Coordinadores en cada una de las cuatro dimensiones de la gestión escolar, dichas dimensiones funcionan como referentes que permiten analizar, interpretar y evaluar lo que sucede en los procesos de gestión dentro de cada nivel educativo y de la organización en su conjunto.

Las dimensiones a través de las cuales se ha realizado el análisis para este instrumento son las mismas que se utilizaron para el anterior SEJ PETE (2009), se tomaron los aspectos de cada dimensión y los comportamientos esperados del Coordinador, mismos que sirvieron como base y fundamento del instrumento de autoevaluación para los Coordinadores. De manera amplia se presentan estos elementos teóricos en el apartado de fundamentación.

Este ejercicio permitió identificar los aspectos que se encuentran fortalecidos, las debilidades y/o ausencias en la práctica de los Coordinadores en términos de la gestión escolar.

Tabla 2. Síntesis de las Dimensiones de la gestión escolar y sus Aspectos

Dimensiones de la gestión	Aspectos que la componen
Dimensión Pedagógica	Enseñanza. El aprendizaje y sus diferentes ritmos y estilos. Planeación. Evaluación. El clima del aula y el tiempo destinado al aprendizaje. Materiales didácticos.
Dimensión Comunitaria.	Vinculación escuela – comunidad. Opiniones de la comunidad educativa.
Dimensión Administrativa	Administración de los recursos.
Dimensión Organizacional.	Organización escolar. Clima organizacional. Actitud Profesional. Liderazgo. Asignación de responsabilidades. Reuniones de consejo técnico y su vinculación con la APF (Asociación de padres de familia).

Este segundo instrumento se sistematizó a través de una tabla con columnas en las cuales se vaciaron las respuestas del Coordinador de cada nivel educativo, de tal manera que se obtuvo un panorama general de la información. Se identificaron los aspectos de cada dimensión y se analizaron los comportamientos concretos que las integran. De esta forma el análisis en la autopercepción de los Coordinadores mostró lo siguiente.

Tabla 3 Sistematización de la información de la autoevaluación del Coordinador.

ASPECTOS	SISTEMATIZACION
DIMENSION PEDAGOGICA	
Enseñanza	<p>En el niveles 1, 2 y 3 frecuentemente las Coordinadoras crean condiciones favorables para que los docentes construyan el aprendizaje con sus alumnos.</p> <p>En el nivel 1, frecuentemente la Coordinadora lleva a cabo reuniones de trabajo colegiado promoviendo espacios de reflexión. En los niveles 2 y 3 las Coordinadoras llevan a cabo regularmente reuniones de trabajo colegiado.</p> <p>En el niveles 1, 2 y 3, las Coordinadoras regularmente llevan a cabo sesiones de observación de las prácticas de los docentes y les dan seguimiento pedagógico.</p>
El aprendizaje sus diferentes ritmos y estilos	<p>En los niveles 1, 2 y 3 las Coordinadoras promueven regularmente la construcción de procesos e instrumentos que le permiten al docente conocer como aprenden sus alumnos.</p> <p>En los niveles 1, 2 y 3 las Coordinadoras diagnostican de manera insuficiente, el nivel de necesidades de sus alumnos en la admisión y en la permanencia de ellos en la escuela.</p>
Planeación	<p>En los niveles 1, 2 y 3 las Coordinadoras han promovido con sus docentes, la construcción en colectivo de instrumentos para la planeación, apoyando a los docentes en la construcción de proyectos para el aprendizaje de los alumnos de manera frecuente.</p> <p>En los niveles 1 y 3 las Coordinadoras frecuentemente, identifican las actividades o acciones que proponen atender a los estudiantes de manera diferenciada de acuerdo a sus necesidades educativas. En el nivel 2 se hace de manera regular.</p>
Evaluación	<p>En los niveles 1,2 y 3 las Coordinadoras frecuentemente, la evaluación es tomada como una herramienta que orienta el trabajo de todos los actores del escenario educativo.</p> <p>En los niveles 1,2 y 3 las Coordinadoras regularmente acompañan al docente al diseño de estrategias pertinentes para la mejora y avance de los estudiantes.</p> <p>En el nivel 1, la Coordinadora frecuentemente intenciona la evaluación en trabajo colegiado, valorando el tipo de ejercicios y actividades que realizan los alumnos en sus cuadernos, así como el</p>

	tipo de exámenes para encontrar situaciones de mejora de la enseñanza. En los niveles 2 y 3 se hace de regular a ocasionalmente .
El clima del aula y el tiempo destinado al aprendizaje	<p>En los niveles 1 y 2 las Coordinadoras regularmente, valoran en sus observaciones el clima que los docentes instalan en el aula en el sentido de la relevancia que este aspecto tiene en el aprendizaje de los alumnos.</p> <p>En el nivel 3, la Coordinadora realiza frecuentemente esta valoración.</p>
Materiales didácticos	<p>En los niveles 1 y 3 las Coordinadoras frecuentemente, realizan junto con el colectivo, las listas de los materiales comunes que se necesitarán, hacen las gestiones pertinentes.</p> <p>En el nivel 2, la Coordinadora lo hace regularmente.</p>

DIMENSIÓN COMUNITARIA

Vinculación escuela-comunidad	En los niveles 1, 2 y 3 regularmente las Coordinadoras propician relaciones con el entorno social, reforzando la educación integral.
Opiniones de la comunidad educativa	<p>En los niveles 1, 2 y 3 regularmente las Coordinadoras junto con sus docentes proponen medios que les permiten conocer la opinión de los padres de familia en torno a la calidad de los servicios y se le da seguimiento.</p> <p>En los niveles 1, 2 y 3 frecuentemente las Coordinadoras intencionan la participación de los padres de familia en reuniones para tratar el avance o retroceso del proceso de desarrollo de sus hijos.</p>

DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA

Administración de recursos	<p>En los niveles 1,2 y 3 las Coordinadoras regularmente, elaboran junto con sus docentes por escrito acciones que se encaminan a las formas de coordinación de recursos, humanos, financieros y de tiempo que permitan dirigir las actividades hacia metas comunes de toda la institución.</p> <p>La Coordinadora del nivel 2, lo hace de manera ocasional.</p> <p>En los niveles 1, 2 y 3, regularmente las Coordinadoras, intencionan medidas preventivas de higiene y seguridad para toda la comunidad.</p> <p>Las Coordinadoras y sus docentes de los niveles 1, 2 y 3</p>
-----------------------------------	--

	frecuentemente , conocen y cumplen de manera oportuna la normatividad institucional y las disposiciones de la SEJ, además de establecer buenas relaciones con la supervisión escolar.
DIMENSIÓN ORGANIZACIONAL	
Organización escolar	Las Coordinadoras de los niveles 1, 2 y 3 frecuentemente construyen en colectivo decisiones y acciones centradas en el logro educativo de los estudiantes.
Clima organizacional	Las Coordinadoras de los niveles 1, 2 y 3 frecuentemente , establecen relaciones armónicas, cordiales y flexibles involucrando a la comunidad educativa.
Actitud profesional	Las Coordinadoras de los niveles 1, 2 y 3 frecuentemente permean en su gestión el esfuerzo por la mejora de los resultados, atendiendo prioridades.
Liderazgo	<p>Las Coordinadoras de los niveles 1, 2 y 3, resaltando en mayor medida la directora del nivel 3, centran su gestión en aspectos pedagógicos, asumen compromisos en colectivo e individual. De manera regular.</p> <p>Las Coordinadoras de los niveles 1, 2 y 3 frecuentemente reconocen sus áreas de oportunidad y buscan la mejora en las aulas.</p>
Asignación de responsabilidades	<p>Las Coordinadoras de los niveles 1 y 2 toman en cuenta de manera frecuente que sus docentes tengan en cuenta sus responsabilidades.</p> <p>La Coordinadora del nivel 3 lo hace regularmente.</p>
Reuniones de consejo técnico y su vinculación con APF	<p>La Coordinadora del nivel 1, regularmente abre espacio para reuniones de consejo técnico consultivo en donde se plantean situaciones de interés común centradas en tema académicos.</p> <p>La Coordinadora del nivel 2, lo hace frecuentemente. La Coordinadora del nivel 3 lo hace ocasionalmente.</p> <p>Las Coordinadoras de los niveles 1, 2 y 3 regularmente intencionan la vinculación entre diferentes niveles educativos de la institución en reuniones de consejo técnico.</p>

Análisis de la autoevaluación del Coordinador.

Dimensión Pedagógica

La autopercepción de los Coordinadores en esta dimensión es la siguiente:

Enseñanza: los Coordinadores crean condiciones favorables para que los docentes construyan el aprendizaje con los alumnos, sin embargo las reuniones de trabajo colegiado para favorecer reflexión sobre la práctica de los docentes se lleva a cabo regularmente y hace falta en los tres niveles educativos la observación de la práctica de los maestros y el seguimiento.

Aprendizaje: En cada nivel se promueven regularmente la construcción de procesos e instrumentos que le ayuden al docente a conocer la manera en que aprenden sus alumnos, sin embargo hace falta sistematizar este proceso además en los tres niveles los alumnos son diagnosticados de manera insuficiente, se desconoce el nivel de necesidades que tienen al admitirlos, y se desconoce las necesidades que se tienen durante la permanencia en la escuela.

Planeación: En preescolar, secundaria y prepa los Coordinadores promueven con los docentes de su nivel la construcción en colectivo de instrumentos para planear, sin embargo no le dan seguimiento a la fase de aplicación de la misma. En primaria se observa la necesidad de mejorar las planeaciones y de verificar que se llevan a la práctica de manera adecuada

Evaluación: Solo en el preescolar los coordinadores consideran a la evaluación como un instrumento que orienta el trabajo, acompañan a los docentes para que cuenten con estrategias para evaluar a los alumnos. En primaria, secundaria y prepa hace falta que se conciba a la evaluación como un proceso más integral, en estos niveles incluso en el mismo preescolar el proceso no se mantiene de manera constante o regular hace falta sistematizarlo.

El clima del aula y tiempo destinado para el aprendizaje. En preescolar y primaria los coordinadores consideran que hace falta observar el trabajo en el aula, y su seguimiento.

Materiales didácticos: En secundaria se observa la necesidad de realizar la lista de los materiales que los alumnos necesitarán para el proceso de enseñanza aprendizaje. Hace falta que los profesores se involucren en este proceso

Los aspectos pedagógicos que los Coordinadores manifiestan que requieren mayor atención son los relacionados con la enseñanza, el aprendizaje y sus diferentes ritmos, el clima del aula y tiempo destinado para el aprendizaje. El instrumento refleja la necesidad de formación del coordinador en los diferentes aspectos de la dimensión pedagógica.

Dimensión Comunitaria

El instrumento mostró la siguiente información:

Vinculación escuela – comunidad: La institución requiere de manera especial de la vinculación con los padres de familia de cada nivel educativo de una manera planeada y pensada desde el trabajo colegiado de las coordinaciones académicas y la dirección general. Este es un aspecto que se ha desatendido.

Opiniones de la comunidad educativa: Hace falta incentivar la participación de los padres de familia en reuniones para tratar el avance o retroceso del proceso de desarrollo de sus hijos, aunque podrían promover mejores medios para conocer sus opiniones en torno a la calidad en los servicios que ofrece la escuela y en torno al seguimiento.

Dimensión Administrativa

El instrumento mostró lo siguiente:

La administración de los recursos: se hace de manera superficial. De lo anterior se desprende la necesidad de que la Dirección gestione asuntos relativos a la línea de autoridad, comunicación y toma de decisiones de tal manera que se cuente con una organización administrativa apropiada para la realización de los procesos educativos en la escuela.

Se hace necesario tener dos perspectivas en la administración una enfocada en el propio nivel educativo de cada Coordinador y otra hacia los otros niveles que integran la institución propiciando una visión de conjunto.

Dimensión Organizacional

Organización Escolar: desde la perspectiva de este instrumento la organización escolar por parte de los Coordinadores es buena, sin embargo tomando como referencia el primer instrumento encontramos información que contrasta, ya que los coordinadores no evidencian tomar en cuenta a su equipo de trabajo.

Clima Organizacional: Los Coordinadores establecen relaciones armónicas entre los miembros del nivel y la comunidad educativa.

Actitud Profesional: los Coordinadores mantienen una actitud de esfuerzo por mejorar la institución atendiendo sus prioridades. Se valoran a sí mismos como profesionales, responsables en el nivel educativo que dirigen.

Liderazgo: los Coordinadores expresan asumir sus compromisos, reconocer áreas de oportunidad y mejora. Sin embargo su liderazgo carece de elementos pedagógicos que le den soporte.

Asignación de responsabilidades: Los Coordinadores expresan que frecuentemente coordinan el trabajo de los docentes con indicaciones precisas y claras para que asuman responsabilidades, pero en secundaria y preparatoria este aspecto puede mejorar.

Reuniones de consejo técnico y su vinculación con APF: los consejos técnicos consultivos deben constituirse como áreas de mejora en cada nivel, los coordinadores expresan abrir estos espacios para vincular los distintos niveles educativos sin embargo no se hace de manera constante, estas reuniones terminan siendo para resolver problemas, para organizar eventos más que para vincular procesos que le den sentido de unidad a la institución.

2.4. Cuestionario para los docentes.

Este instrumento se aplicó a tres maestros de cada nivel educativo cuyos antecedentes fueran: contar con la mayor antigüedad en la institución y que hubieran trabajado por lo menos un año con el Coordinador, de tal manera que estuvieran en condiciones para valorar aspectos de su gestión. El propósito fue contrastar los puntos de vista de los docentes, con la autoapreciación de desempeños de los Coordinadores.

Las respuestas de los docentes se recuperaron por nivel educativo, por cada una de las dimensiones de la gestión y en base a cada uno de los aspectos correspondientes (anexo 3). En un ejercicio de análisis se intentó recuperar una a una las dimensiones de la gestión, sus aspectos y los puntos de vista de los docentes y su Coordinador, sin embargo este ejercicio fue poco productivo para tomarlo como referente del análisis de los datos, específicamente porque en varios de los aspectos existían inconsistencias entre las respuestas de uno y otro sujeto haciéndolo poco confiable para reconocer las necesidades de una intervención para la mejora.

Por lo anterior se consideró que el manejo más adecuado de los datos debía centrarse en identificar las necesidades de mejora en cada una de las dimensiones de la gestión por nivel educativo, considerando aquellos aspectos en los que tanto los docentes como su Coordinador reconocieron deficiencias o carencias. Así como también, aquellos en los que coinciden que hay debilidades. A continuación se presentan los resultados de este ejercicio de análisis en los siguientes términos:

Tabla 4 Necesidades de mejora por niveles.

PREESCOLAR		
DIMENSIONES DE LA GESTIÓN	ASPECTOS QUE LA COMPONEN	NECESIDADES DE MEJORA
Dimensión Pedagógica	Enseñanza	Es necesario llevar a cabo reuniones pedagógicas y observación de la práctica docente.
	El aprendizaje y sus diferentes ritmos y estilos.	Cuidar las necesidades que los alumnos manifiestan en el proceso de admisión y en su estancia en la escuela
	Planeación	Dar seguimiento a las actividades que los docentes planean
	El clima del aula y el tiempo destinado al aprendizaje	Asignar más tiempo para conocer el clima del aula y los procesos relacionados con el aprendizaje
Dimensión Comunitaria	Vinculación escuela – comunidad	Necesidad de mayor participación en actividades locales y mejor vinculación con la comunidad
	Opiniones de la comunidad educativa.	Mejorar los procesos de entrevista a padres de familia para enriquecer los procesos de la institución
Dimensión Organizacional.	Reuniones de consejo técnico y su vinculación con la APF	Necesidad de una mayor vinculación entre todos los niveles educativos

PRIMARIA

DIMENSIONES DE LA GESTIÓN	ASPECTOS QUE LA COMPONEN	NECESIDADES DE MEJORA
Dimensión Pedagógica	<p>Enseñanza</p> <p>El aprendizaje y sus diferentes ritmos y estilos.</p> <p>Planeación</p> <p>Evaluación</p> <p>El clima del aula y el tiempo destinado al aprendizaje</p>	<p>Seguimiento a docentes.</p> <p>Mayor conocimiento de los alumnos al integrar y conocer sus expedientes, y al apoyarse con el departamento de psicología.</p> <p>Asignar mayor tiempo a revisar planeaciones y contrastarlas con los cuadernos de los alumnos para conocer el avance.</p> <p>Necesidad de involucrar a todos los participantes del proceso de enseñanza -aprendizaje. Realizar prácticas más integradoras.</p> <p>Visitar las aulas y aportar sugerencias para que el aprendizaje de los alumnos mejore.</p>
Dimensión Comunitaria	<p>Vinculación escuela – comunidad</p> <p>Opiniones de la comunidad educativa.</p>	<p>Promover más actividades de vinculación con la comunidad</p> <p>Tener más medios de opinión para escuchar y no solo para enfocarse en la resolución de problemas</p>
Dimensión Administrativa	<p>Administración de los recursos</p>	<p>Mejorar procesos relacionados con el aspecto físico de la escuela y la calidad del aprendizaje</p>
Dimensión Organizacional	<p>Liderazgo</p> <p>Reuniones de consejo técnico y su vinculación con la APF</p>	<p>Hace falta asignar más tiempo para acordar y tomar decisiones respecto atender las problemáticas en el aula.</p> <p>Más tiempo y mejor seguimiento en las reuniones de consejo</p>

SECUNDARIA Y BACHILLERATO

DIMENSIONES DE LA GESTIÓN	ASPECTOS QUE LA COMPONEN	NECESIDADES DE MEJORA
Dimensión Pedagógica	<p>Enseñanza</p> <p>Planeación</p> <p>Evaluación</p>	<p>Cuidar las reuniones de maestros, apoyarlos para que se comprenda la intención de cada reunión y se colabore. Las reuniones se centran en cómo mejorar la disciplina.</p> <p>Involucrar a los maestros en el proceso de planear, que su compromiso se incremente.</p> <p>Ser congruente con los objetivos, falta formación</p>

		de los docentes en este sentido
Dimensión Comunitaria	Vinculación escuela – comunidad Opiniones de la comunidad educativa.	No hay vinculación, no se hacen actividades que promuevan este aspecto Son los padres de familia los que se acercan a retroalimentar a la escuela, pero hacen falta medios para que se estrechen vínculos con ellos
Dimensión Organizacional	Reuniones de consejo técnico y su vinculación con la APF	Es necesario asignar tiempo a las reuniones de consejo, planearlas, cumplir objetivos porque en la actualidad se centran en mejorar la disciplina y organizar eventos. Por otra parte los padres de familia están totalmente desvinculados.

2.5 Planteamiento de la situación problema y objeto de intervención.

En función de los resultados obtenidos en el diagnóstico, se identifica la necesidad de formar a los Coordinadores de nivel con teoría y técnicas para consolidar y fortalecer la gestión en sus cuatro ámbitos. Es evidente la ausencia de una estrategia formativa que los ayude a fortalecer su práctica.

En los tres niveles educativos, se observa una ausencia en el liderazgo pedagógico y la carencia de instrumentos y procesos que le den soporte. En este mismo sentido, llama la atención significativamente la falta de referencias sobre el trabajo colegiado y la ausencia de una noción relacionada con el equipo de trabajo en cada nivel.

Estas situaciones sin duda repercuten considerablemente en la forma desarticulada de gestionar los procesos al interior de cada nivel, así como con el resto de la organización.

Se hace evidente que los procesos de detección de necesidades, de toma de decisiones, de comunicación, entre otros, se dan de manera emergente y eventual, sin procedimientos sistemáticos en cada nivel educativo y con respecto

al resto de la Institución. Dicha situación remite a una desarticulación entre niveles y ausencia de procedimientos organizativos.

Otra ausencia importante es el proyecto educativo como directriz del trabajo en la coordinación y la poca definición de funciones para el desempeño del puesto de Coordinación del nivel. Esta falta de proyecto, se manifiesta en una gestión orientada a resolver problemas.

Llama la atención en los tres niveles educativos, el desconocimiento de los procesos de admisión de los alumnos y su seguimiento durante la estancia en la Institución; tanto en aspectos pedagógicos como de dinámicas cotidianas.

Otra necesidad importante, identificada, es involucrar a los padres de familia en los procesos formativos de los alumnos y propiciar la vinculación de la Institución con la comunidad a fin de aprovecharla en los procesos de enseñanza – aprendizaje.

Las dimensiones comunitaria, administrativa y organizacional tienen carencias similares en los tres niveles; los matices de diferenciación los determina básicamente la importancia que se da a la dimensión pedagógica.

En Preescolar, es necesario mejorar la dimensión pedagógica realizando reuniones con los profesores con fines educativos de acuerdo al proyecto escolar, observaciones a la práctica de los docentes, seguimiento al proceso de los alumnos, conocer el clima del aula para mejorar el ambiente para el aprendizaje.

En Primaria, en la dimensión pedagógica es indispensable el seguimiento a los docentes, asignar mayor tiempo y una mejor estrategia para revisar planeaciones y corroborar la forma en que los profesores las aplican, necesidad de evaluar de una manera más integral, conocer el clima del aula para mejorar el ambiente de aprendizaje.

En secundaria y bachillerato en la dimensión pedagógica se identifica la necesidad de cuidar que las reuniones de profesores tengan una intencionalidad que respete el proyecto escolar, que se evite caer en la lógica de reuniones para resolver problemas de disciplina, involucrar a los maestros en el proceso de planear las actividades del nivel, para conseguir mayor compromiso por parte de ellos y mejorar las estrategias de planeación del aprendizaje.

Como se observa hay considerables problemáticas de gestión escolar, comunes y algunas otras particulares de cada nivel, se podrían trabajar éstas últimas por sección, pero lo fundamental es darle sentido de conjunto y avanzar hacia la integración de la organización, lo cual requiere necesariamente de un Proyecto escolar claramente organizado, que de pautas para definir las metas y propósitos de la organización, perfilar las funciones del equipo de trabajo, homologar los procesos administrativos, orientar la toma de decisiones, determinar los mecanismos de comunicación, y formalizar las líneas de autoridad.

Aunque el diagnóstico nos mostró varios ámbitos de necesidades por resolver, se vio conveniente pensar en una intervención estratégica, viable, que respondiera en esta fase a los requerimientos del centro y al interés de documentar el proceso, dando cuenta de los logros alcanzados a corto plazo.

Por tanto la intervención se enfocó en la revisión, actualización y apropiación del proyecto escolar, mejorar los procesos administrativos relacionados con la toma de decisiones en cada nivel y entre niveles, y desarrollar herramientas organizativas para que los Coordinadores fortalezcan sus prácticas de gestión con un enfoque más profesional.

CAPÍTULO III

FUNDAMENTACION TEORICA

En este capítulo se presentan los elementos teóricos que sirven para comprender la problemática detectada en la Institución y para fundamentar las acciones de intervención que se propondrán en el capítulo IV de tal manera que ésta se sustente en fuentes académicas reconocidas en el ámbito científico.

González (2009), menciona que el principal objetivo de la fundamentación de estas acciones, consiste en delimitar el acercamiento teórico y conceptual que se realizará sobre la situación problema, es decir, contar con la certeza de que la forma como se intervendrá está validada por la teoría, estableciendo una relación entre lo que existe y lo que se espera.

Manteniendo una visión que va desde lo general hasta lo particular, incluye los apartados correspondientes al estudio de la gestión escolar y sus dimensiones, el proyecto escolar, la función directiva, la definición de funciones del equipo coordinador y los aspectos transversales de la dimensión pedagógica. Todo ello dentro de la Organización Institucional.

Como se definió en el capítulo anterior, hay considerables problemáticas de gestión escolar comunes y algunas otras particulares de cada nivel, lo fundamental es darle sentido de unidad y conjunto a la Institución y avanzar hacia la integración de la organización. Para ello, se requiere organizar el Proyecto Escolar, definir las metas de la organización, perfilar las funciones del equipo de trabajo, homologar los procesos administrativos, orientar la toma de decisiones, determinar los mecanismos de comunicación y formalizar las líneas de autoridad.

A continuación se presentan los contenidos teóricos que dieron sustento al plan de intervención.

3.1 La gestión escolar y sus Dimensiones.

La gestión escolar es uno de los ejes centrales sobre los que se proyecta el trabajo de intervención, por lo tanto es importante conocer los referentes de diversos autores.

Para Antúnez (1996), la palabra gestión sugiere actuación, es decir, tiene una dimensión dinámica que necesita ser acompañada de un referente, en el campo de los centros educativos. Menciona los siguientes componentes en relación a los ámbitos: curricular, administrativo, gobierno institucional, servicios, recursos humanos. En relación a los agentes, cita a los: profesores, equipo directivo, alumnos, padres de familia, servicio de administración. En cuestión de funciones: planificación, desarrollo o ejecución, control.

Por otro lado, Pozner (1995), sostiene que, el concepto de gestión escolar alude al conjunto de acciones, relacionadas entre sí que emprende el equipo directivo de una escuela, con el propósito de promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica. Su objetivo primordial es centrar, focalizar la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de los estudiantes de una escuela. Su desafío por lo tanto es dinamizar los procesos y la participación de los actores que intervienen en la acción educativa.

Para ello, la gestión escolar interviene sobre la globalidad de la escuela, recupera la intencionalidad pedagógica y educativa, incorpora a los sujetos de la acción educativa como protagonistas del cambio educativo. Construye procesos de calidad para lograr los resultados esperados.

SEJ, PETE (2009:24) en este documento se define a la gestión escolar como el concepto que “incluye múltiples aspectos y asuntos de la vida cotidiana de la escuela; lo que hacen el director, los docentes, las relaciones que establecen entre ellos, con los padres de familia y miembros de la comunidad”; así como a los

asuntos que tratan y la forma en la que lo hacen dentro de un contexto determinado que le da significado a su acción. Contiene normas, reglas, conceptos y representaciones para generar los ambientes adecuados para el aprendizaje de los estudiantes.

La gestión escolar, por otra parte, se refiere a la manera particular en que cada escuela asume y materializa en acciones concretas, lo pertinente y necesario para conducir el proceso educativo de los alumnos. De esta manera, la gestión escolar es el proceso de construcción cotidiana del conjunto de actividades relacionadas con el quehacer educativo por parte de todos los agentes que participan en él. Se orienta en los objetivos que la escuela quiere alcanzar. La gestión está mediada por la toma de decisiones, las relaciones interpersonales y los estilos de sus miembros o integrantes.

En el proyecto de intervención de este documento, la gestión escolar es el eje central de toda acción, plasmada en el proyecto escolar y llevada a cabo por los Coordinadores de cada uno de los niveles educativos que conforman al Instituto en coordinación con la Directora Escolar.

Namo de Mello (1998), menciona que de la gestión escolar, se desprende la necesidad de conjuntar un modelo de gestión, es decir, establecer el conjunto de estrategias diferenciadas dirigidas a la solución de problemas que deben ser claramente identificados y caracterizados, el modelo de gestión aspira a objetivos de corto y mediano plazo, propone alternativas, genera estrategias para la satisfacción de necesidades básicas de aprendizaje, además proporciona los siguientes aspectos:

Apertura institucional para relacionarse con el medio; flexibilidad para adoptar soluciones alternativas y diferenciadas teniendo la perspectiva de la ampliación de las oportunidades y el mejoramiento de la calidad de aprendizaje;

capacidad para coordinar la iniciativa y la actuación de quienes realizan trabajos asociados.

Poder para establecer o inducir modelos básicos de calidad de la enseñanza, una vez que se obtenga en consenso las prioridades del aprendizaje; manejo de sistemas de evaluación de los resultados y del financiamiento; las características de esta gestión escolar deben de relacionarse con el aspecto integral, consciente, transformador y participativo.

Por otra parte, la gestión escolar se puede entender también como el gobierno o la dirección participativa de la escuela, ya que por las características sociales de ésta, las decisiones implican la colaboración de sus integrantes. Con el propósito de llevar a cabo una gestión que implique la totalidad de la Institución, la Secretaría de Educación ha considerado dividir el trabajo en cuatro dimensiones.

Ser directivo o integrante del equipo directivo de una escuela, consiste en poder llevar a cabo la gestión de esa Institución, teniendo la capacidad de construir una intervención institucional, considerando la totalidad de las dimensiones de su gestión.

La dinámica escolar resulta compleja al tratar de entenderla integrada, no obstante, para comprenderla mejor, es necesario analizarla por partes. Un análisis preciso de los elementos que intervienen, sugiere organizarlos por dimensiones. Las dimensiones son, desde el punto de vista analítico, herramientas para observar, analizar, criticar e interpretar lo que sucede al interior de la organización y funcionamiento cotidiano de la escuela.

En este caso, las dimensiones a través de las cuales se propone hacer este análisis son: pedagógica, administrativa, comunitaria y organizativa SEJ, PETE (2009: 24). A continuación se describen los contenidos que caracterizan cada

dimensión y que permiten organizar la gestión escolar, en este caso de los Coordinadores de manera más equitativa, mirando hacia la totalidad de la escuela.

En seguida se presentan los aspectos de cada una de las dimensiones y sus comportamientos que conformaron el instrumento del cuestionario para los Coordinadores.

Tabla 3 Descripción del contenido de la Dimensión Pedagógica.

ASPECTOS	DESCRIPCIÓN DE COMPORTAMIENTOS
Enseñanza	1.- Una de las acciones que caracteriza la gestión del Coordinador, tiene relación con favorecer y crear las condiciones que propician, que los docentes logren la construcción de aprendizajes con sus alumnos, tales como: asesoramiento y acompañamiento diferenciado de acuerdo a las necesidades de los profesores y otras mediaciones que orienten las acciones de los docentes en los procesos de enseñanza.
	2.- El Coordinador de nivel, intenciona y lleva a cabo reuniones periódicas de trabajo colegiado con los profesores en donde se promueven espacios de reflexión acerca de las implicaciones del proceso enseñanza aprendizaje, con los cuales se logra identificar los estilos que prevalecen en dicho proceso y su impacto en los resultados educativos de los alumnos para aprender.
El aprendizaje y sus diferentes ritmos y estilos.	3. El Coordinador lleva a cabo periódicamente, sesiones de observación de las prácticas de los docentes a su cargo, con las cuáles es posible identificar las formas o estilos de enseñanza que prevalecen en ellos. Posteriormente revisa la planeación y la contrasta con los cuadernos de los alumnos. Después, lleva a cabo sesiones de análisis y reflexión con los maestros, sobre sus formas particulares de enseñar más recurrentes y sobre el impacto de éstas en la calidad de los aprendizajes de los estudiantes. Una vez realizado este trabajo, intenciona una reunión de análisis y reflexión con el docente con el propósito de establecer compromisos de mejora ante los aspectos que así lo requiere su hacer educativo.
Planeación	4.- Desde la gestión pedagógica del Coordinador, se ha intencionado la construcción de procesos e instrumentos que permiten a los docentes tener claro, el significado de aprender, cuándo se ha logrado un aprendizaje, cómo aprende cada uno de los estudiantes y qué requieren para lograrlo.
	7.- En las planeaciones de los docentes identifico a que se integren actividades y/o acciones para la atención a la diversidad, es decir, que se propongan variadas rutas para atender a un conjunto de estudiantes que por naturaleza son distintos. Al mismo tiempo asesora a los docentes en el diseño e implementación de estrategias diferenciadas.

Evaluación	<p>8.-Dentro de su gestión, la evaluación es una herramienta que orienta y retroalimenta el trabajo de todos los actores del escenario educativo. La evaluación con los alumnos nos permite como colectivo identificar quién o quiénes no están logrando lo esperado, en este sentido la reflexión que se intenciona propicia el reconocimiento de la relación que existe por un lado entre las formas de cómo enseñan y evalúan los docentes y por otro, cuáles son los niveles de logro que alcanzan los alumnos.</p> <p>9.-Una vez identificadas las dificultades de los alumnos en su aprendizaje se acompaña y asesora a los docentes en el diseño de estrategias pertinentes para la mejora y avance de los estudiantes.</p> <p>10.-En los procesos de evaluación que son intencionados en el trabajo colegiado con los docentes, se valoran el tipo de ejercicios y/o actividades que realizan los alumnos en sus cuadernos, así como el tipo de exámenes que resuelven con la finalidad de reflexionar y encontrar situaciones que reflejen las formas de enseñanza de los profesores y su impacto en el logro educativo de todos los alumnos.</p>
El clima del aula y el tiempo destinado al aprendizaje.	<p>11.-Dentro de su función directiva, cuando lleva a cabo visitas de observación en las aulas, valora tanto el clima que los docentes instalan en el aula, como el tiempo que destinan a la enseñanza. En este sentido, se reconoce y reflexiona junto con los profesores, en torno a cómo son las relaciones que establecen con sus estudiantes y si éstas, ayudan o no en la creación de ambientes estimulantes para aprender. Y si el tiempo que destinan a las diferentes actividades se encuentra equilibrado a su relevancia o en su defecto se revisan las alternativas o cambios que son posibles de implementar, a fin de destinar el mayor tiempo a la acción de enseñar y a la verificación de lo que se pretende con lo que se enseña.</p>
Materiales didácticos	<p>12. Al inicio del ciclo escolar, junto con los profesores se definen listados, tanto de los materiales comunes que es necesario prever para su utilización en los procesos de enseñanza con los alumnos en general, como aquellos listados más específicos de las diferentes áreas o disciplinas que atienden los profesores.</p>

Dimensión comunitaria.

Esta dimensión involucra la participación de los padres de familia y de otros miembros de la comunidad donde se ubica la escuela. Mediante el análisis y valoración de esta dimensión se espera reconocer e identificar el modo como el equipo directivo y los docentes, conocen, comprenden y satisfacen las necesidades y demandas de los padres de familia, así como la forma en que buscan, integrar y participar en las actividades de la escuela hacia la comunidad, principalmente en aquellas que desde el hogar se pudieran favorecer los aprendizajes de los estudiantes.

Tabla 4 Descripción del contenido de la Dimensión Comunitaria.

ASPECTOS	DESCRIPCIÓN DE COMPORTAMIENTOS
Vinculación escuela – comunidad	13.-Propicia y establece relaciones de apoyo en el entorno social e institucional, los docentes y el director, han creado redes de apoyo con vecinos, organizaciones de la comunidad, municipio y/o organizaciones civiles relacionadas con la educación, mismas que contribuyen y apoyan los esfuerzos en la educación integral de los estudiantes.
Opiniones de la comunidad educativa.	14. Los docentes y el Coordinador, proponen algunos medios que les permitan conocer las opiniones de los padres de familia, en torno a la calidad de los servicios que ofrecemos, estas opiniones son atendidas y canalizadas a las áreas o personas que corresponden para su atención e intervención. Se le da seguimiento durante el tiempo que se requiere hasta la concreción y verificación de la implementación del cambio.
	15.-Dentro de las actividades del nivel educativo intencionamos la participación de los padres de familia, principalmente en lo que concierne al proceso de desarrollo y aprendizaje de sus hijos, en este sentido se llevan a cabo, reuniones periódicas con ellos en donde se les informa y retroalimenta sobre los avances o retrocesos. Si el caso lo requiere, se les invita e integra a la estrategia de seguimiento para la mejora y/o reducción de riesgos de fracaso escolar de sus hijos.

Descripción de la dimensión administrativa.

Incorpora el tema de los recursos necesarios disponibles o no, con vistas a su obtención, distribución, articulación y optimización para la consecución de la gestión de la Institución Educativa.

Tabla 5 Descripción del contenido de la Dimensión Administrativa.

ASPECTOS	DESCRIPCIÓN DEL COMPORTAMIENTO
Administración de los recursos	16.-Los docentes y el Coordinador, han elaborado con claridad y por escrito, las acciones que se encaminan a las formas de coordinación de los recursos, humanos, materiales, financieros y de tiempo; mismos que nos permiten en el nivel educativo dirigir nuestra actividad hacia metas comunes del propio nivel y con los otros niveles al interior de la institución.
	17.-Existen medidas preventivas y se intenciona su uso adecuado y permanente para garantizar la seguridad e higiene de toda la comunidad educativa.
	18.-Conocemos y cumplimos de manera oportuna con la normatividad institucional y disposiciones oficiales de la SEJ, además establecemos relaciones cercanas y cordiales con la Supervisión escolar.

Descripción de la dimensión organizativa.

La dimensión organizativa: constituye el soporte de las otras dimensiones, proponiéndose articular y dar sentido a su funcionamiento; se refiere básicamente a la forma interna de distribuir el trabajo generado por los programas educativos establecidos en las escuelas. El análisis de esta dimensión escolar, permitirá identificar la importancia de las formas como se organizan los actores escolares para el buen funcionamiento del centro de igual manera permitirá reconocer la presencia de varios elementos, entre los que destacan los valores y las actitudes que prevalecen en los actores escolares.

Tabla 6 Descripción del contenido de la dimensión organizativa.

ASPECTOS	DESCRIPCIÓN DEL COMPORTAMIENTOS
Organización escolar	19.-La organización del nivel educativo a cargo del coordinador, se caracteriza porque la construimos en colectivo, directivos y docentes y porque nuestras decisiones y acciones se centran en el logro educativo de nuestros estudiantes.
Clima organizacional	20.-El clima organizacional que promueve el coordinador y que intenciona cotidianamente en el nivel educativo a su cargo, se caracteriza por que logran establecer relaciones armónicas, cordiales, flexibles y cercanas, con las cuales se genera un involucramiento de toda la comunidad, directores, docentes, alumnos y padres de familia.
Actitud Profesional	21.-La actitud profesional es una características que define al coordinador ya que su gestión se ve permeada por el esfuerzo sistemático por mejorar sus procesos y resultados; siempre encuentra oportunidades de mejora y nos organizamos para concentrarse en lo importante, además busca y construye diversas estrategias para atender las prioridades, le da seguimiento y evalúa los avances a través del uso de evidencias de logro.
Liderazgo	22.-Su liderazgo se caracteriza porque se centra en los aspectos pedagógicos, además, se atienden de manera oportunamente los procesos organizativos y de administración escolar. En los diferentes ámbitos se asumen compromisos tanto en lo individual como en colectivo y se cumplen. 23.-Como nivel educativo reconocemos nuestras áreas de oportunidad y en consecuencia nos actualizamos siempre con la mirada puesta en la mejora de las prácticas en el aula.

Asignación de responsabilidades.	24.-Parte de la organización a cargo del coordinador de área, tiene relación con intencionar que los diferentes actores educativos tengan cada vez más claro las responsabilidades que tienen y en consecuencia que su actuación sea acorde a éstas. Han construido un documento que delimita y describe las áreas de intervención y las actividades que de éstas se desprenden, así como las precisiones de a quiénes corresponde la ejecución de las mismas.
Reuniones de consejo técnico y su vinculación con la APF	25.-Se abren espacios periódicamente para reuniones de consejo técnico consultivo, en donde de manera colectiva y ordenada, se plantean situaciones de interés común, centradas la mayoría de las veces en los temas académicos, de las cuales, suelen desprenderse planes de acción concretos para la mejora permanente de los proceso de enseñanza-aprendizaje.
	26.-En nuestras reuniones de consejo técnico, por lo general, se intenciona la vinculación entre los diferentes niveles educativos, la articulación de los mismos con los distintos programas institucionales y la integración y participación de la asociación de los padres en familia con la finalidad de optimizar de la mejor manera los recursos humanos, financieros y materiales con los que la institución cuenta.

Las dimensiones de la gestión escolar, encuentran su manera de aplicarse en el proyecto escolar, por lo tanto, éste se convierte en una herramienta de relevante necesidad en todo centro educativo. Con el propósito de especificar aspectos importantes sobre este documento, se presenta a continuación la siguiente información, relacionada con el proyecto escolar.

3.2 El Proyecto Escolar.

En una Institución existen diversos actores educativos, cada uno tiene una forma distinta de pensar e interpretar los hechos, es por ello que al elegir el proyecto escolar como el instrumento a través del cual se diseñará la propuesta de intervención, se garantiza, un trabajo sistematizado y ordenado que permitirá homologar procesos y acciones para conseguir los objetivos educativos del centro.

“El proyecto escolar es un instrumento que expresa la forma particular como cada escuela pretende realizar su misión educativa. Proceso compuesto de principios y acciones articuladas que otorgan un sentido de unidad a la labor

profesional de los directivos y de cada maestro en el salón” (SEP El proyecto escolar, 1999: 108).

Para Antúñez (1996), hablar del proyecto escolar es referirse a una estrategia fundamental para la planeación y la organización escolar, en relación a los maestros, es buscar fortalecer su gestión pedagógica, basándose en el trabajo colegiado, que se organiza y materializa alrededor de una tarea común consistente en mejorar la labor educativa de la escuela.

Por otra parte, Schmelkes (1995), menciona que el proyecto escolar puede representar un medio para impulsar el mejoramiento de la calidad educativa, entendiéndose ésta como la manera de responder ante los problemas de la demanda específica que tiene la escuela, conociendo sus exigencias y necesidades; implica establecer con los beneficiarios inmediatos (alumnos, padres de familia, empleados, escuela, comunidad, sociedad) un diálogo fecundo y permanente que haga a éstos a la vez más exigentes y más corresponsables de la búsqueda de la calidad de los aprendizajes de sus hijos. Para que cumpla esta función, debe reunir las siguientes características:

En la primera se trata de un instrumento para cambiar la escuela, no la rutina, por lo tanto reconoce la existencia de problemas. Cabe mencionar que el proyecto escolar no se enfoca únicamente a la atención de los problemas detectados, si no que envuelve a toda la Institución y la fortalece en todos sus ámbitos.

La segunda característica es que el proyecto escolar se entiende como el producto de la acción colectiva de la comunidad educativa: del equipo de docentes, bajo el liderazgo de su director. Por eso también es un instrumento para el desarrollo profesional.

La tercera característica es que el proyecto escolar comienza a servir a partir del momento en el que se termina de diseñar. El proyecto escolar no es un documento que se hace para entregar a las autoridades educativas. Es un plan que se hace para orientar las acciones cotidianas de la escuela en una determinada dirección.

Por lo tanto, no es un documento que se hace para archivar (que deja de ser útil en el momento en el que termina de redactarse). Por el contrario, se hace para ser utilizado. Con el proyecto escolar se pretende principalmente realizar las estrategias de mejora que se relacionen con lograr que los Coordinadores de cada nivel educativo que integra a la escuela: identifiquen y asuman profesionalmente los principales problemas que presenta el Instituto.

Tomen decisiones de manera colegiada respecto a la labor fundamental de la escuela, es decir la enseñanza; asuman de manera personal y colectiva la responsabilidad de su tarea educativa, estableciendo como prioridad resolver los problemas educativos; creen un espacio para el trabajo colegiado, analizando y resolviendo, problemas relacionados con la educación de sus alumnos; establezcan metas y estrategias comunes para alcanzarlas.

Se construya la cultura de la evaluación permanente para la mejora de la calidad educativa en el Instituto; Informen a los padres de familia sobre el desarrollo de sus hijos, avances y necesidades: aprovechen los recursos con los que cuenta la escuela.

“El proyecto escolar nace de la reflexión de un colectivo en busca de la calidad, mediante en proceso de construcción permanente, en su contenido expresa los propósitos de una comunidad educativa. Tiene una connotación a futuro, implica establecer objetivos y medios para alcanzarlos, así como de revisar el logro del avance que se va logrando, acciones propias de la planeación y la

evaluación que son procesos complementarios” (SEJ Proyecto Escolar, 1999: 291).

Por otra parte cabe aclarar que la diferencia entre el proyecto escolar y el plan anual de trabajo radica en que el plan, carece de un diagnóstico y solamente enlista las actividades que se realizarán con un propósito específico.

El proceso para la construcción del proyecto escolar, es dirigido por el director de la escuela con la participación del equipo docente, Coordinadores de cada nivel educativo que conforma a la escuela, con el apoyo y la participación, en algunos aspectos de los miembros de la comunidad y de los propios alumnos.

El campo de acción de un proyecto escolar lo constituyen aquellos problemas que pueden solucionarse mediante la acción coordinada de los maestros y el director, es decir aquellos que se refieren a las formas de enseñanza, la organización interna de la escuela, relación con los padres de familia. En un primer momento no se recomienda que el proyecto abarque todos los problemas detectados.

Aquellos problemas fuera del alcance de la escuela no serán posibles de resolución a través del proyecto escolar, algunos pueden ser: problemas socioeconómicos, como la desnutrición, el desempleo, carencias materiales o de infraestructura del plantel escolar, como construir más aulas, la no inscripción o falta de maestros, por ejemplo.

La base para diseñar un proyecto escolar consiste en el diagnóstico de la situación de la escuela, a través de una evaluación interna de su funcionamiento; se trata de evidenciar la situación problemática que impide el desarrollo de la Institución en su parte esencial pedagógica, sin embargo, la escuela requiere de otras dimensiones que el director maneja en su gestión, como lo son la dimensión, organizativa, administrativa y comunitaria para llevar a cabo sus propósitos

educativos. Sin dejar de mencionar que el proyecto escolar se elabora y realiza con base en el trabajo colegiado, sin éste no existe manera de llevar adelante el proyecto escolar.

3.3 La Función Directiva.

En este apartado se trata la naturaleza y el espacio funcional atribuidos a las funciones formales que desempeña la persona que dirige dando relevancia a los rasgos que para un directivo pueden considerarse más significativos en el desarrollo de su profesión. Una de las funciones de los Coordinadores es la de dirigir, por ello este tema resulta de gran importancia.

A continuación se mencionan algunos autores que describen desde su particular enfoque diversas características, elementos y habilidades que resultan necesarios para la persona que dirige. Partiendo de los aportes que algunos expertos en organización han realizado, se menciona a Fayol (citado por Borrell, 2001:12), quien determinó las cinco tareas más significativas del que dirige: planificar, organizar, ordenar, coordinar y controlar sin ningún criterio de jerarquía.

Fayol, desarrolló la llamada teoría clásica que se preocupó por aumentar la eficiencia de las empresas a través de su organización y de la aplicación de principios generales de la administración con bases científicas, sus postulados dominaron aproximadamente las cuatro primeras décadas de este siglo el panorama administrativo de las organizaciones.

Posteriormente, Newman (1978), asigna a los elementos nombrados por Fayol, funciones determinadas, como lo son: planificar, determinando aquello que debe hacerse, esclareciendo los objetivos, estableciendo políticas, determinando métodos y procedimientos; organizar, agrupando las actividades necesarias para el desarrollo de los planes definir las relaciones entre los empleados y las unidades operativas.

Es importante tomar en cuenta el enfoque que se le dé a la palabra y al acto de dirigir, en algunas ocasiones esta palabra se concibe como emitir instrucciones, asignar los programas a los responsables de llevarlos a cabo; controlar, vigilar si los resultados se adecuan a los programas, sin embargo, Implica mucho más, como por ejemplo, establecer criterios de valor para comparar los resultados actuales con los esperados y poner en práctica la acción correctiva.

Owens (1976), considera que un directivo, debe realizar las siguientes acciones:

1. Toma de decisiones (actividad clave, la operación está subordinada a esto).
2. Programar (ordenación y secuencia de los objetivos).
3. Comunicar (mantener informada a la organización).
4. Controlar (seguimiento de los planes).
5. Reconsiderar (evaluar).

Por otra parte, Aurelio Villa (1995), pretendió integrar las funciones definidas en la Legislación para los directivos escolares, con las diversas aportaciones de los autores. Las categorías que este autor menciona son las siguientes: representación, información, planificación, coordinación, control – evaluación, dirección, administración y gestión de recursos, así como animación.

Otros autores se refieren también a los roles del director, como Mintzberg (1983), quien caracteriza el trabajo del director de naturaleza diversa, con gran cantidad de trabajo para ser realizado a un ritmo intenso y realizarse de manera fragmentada y en un período corto de tiempo, además de tener que realizarlo, en la mayoría de los casos de manera directa.

Mintzberg menciona que el directivo es un comunicador que desarrolla conductas de monitor, diseminador y portavoz de la organización. De decisión al desarrollar conductas de toma de decisiones significativas y por ello, es un empresario, gestor de anomalías, asigna recursos y negocia.

SEJ, en el Programa de formación de Formadores (2009:9) alude a las siguientes funciones básicas del director:

Diagnósticas: capacidad de visión, saber formular preguntas adecuadas, seleccionar problemas, definir necesidades.

Solución de problemas: capacidad de análisis y reflexión, capacidad de simplificación de los problemas, toma de decisiones por los canales adecuados.

Implantación de las decisiones: capacidad de acción y ejecución, incorporación de decisiones en un marco organizativo particular, relación dinámica entre la decisión y la cultura de grupo.

Relación con la estructura, obedece las normas, las ejerce, las evalúa en su nivel educativo que maneja dentro de la Institución. Con relación al funcionamiento: trata la información interna y externa, utiliza tecnología, gestiona recursos, diseña, programas, coordina y evalúa, los procesos.

Con relación a la cultura: interviene para crear y facilitar el clima y el ambiente grupal satisfactorio, mantiene eficaces relaciones formales, interactúa con las relaciones informales, favorece la creación de normas grupales, propicia situaciones para compartir valores comunes, mantiene ágiles y abiertos los circuitos de comunicación.

Coordinar las actividades del plantel escolar. Sistematizar los trabajos de las áreas operativas de la escuela. Involucrar a la comunidad educativa en las actividades socioculturales. Vincular los diferentes órganos de la escuela para fortalecer el trabajo colegiado. Administrar las áreas y recursos del plantel escolar.

Detectar las necesidades de la escuela para darles solución con apoyo del área administrativa de la escuela. Manejar eficientemente los recursos materiales y financieros de la escuela. Desarrollar el proyecto educativo escolar.

Planear uso y tiempo de la enseñanza. Asignar el trabajo al personal de acuerdo a sus perfiles y necesidades de la escuela. Organizar los procesos de formación del colectivo escolar.

Garantizar que los recursos pedagógicos, administrativos y materiales sean aplicados eficientemente. Coordinar los proyectos de fortalecimiento curricular.

Implicar a los padres en el proceso educativo. Orientar al personal en los procesos académicos y administrativos.

Custodiar los bienes humanos y materiales de la escuela.
Promover la obtención de los recursos pedagógicos, administrativos y materiales de acuerdo a las necesidades de la escuela.

Gestionar la obtención de recursos, materiales y financieros para el mejor funcionamiento de la escuela.
Promover estímulos para el personal a partir de la evaluación de desempeño.

Supervisar las actividades administrativas y pedagógicas del plantel.
Vigilar el cumplimiento de la norma en todas las áreas de la escuela.
Vigilar las actividades de control escolar en términos de eficacia y eficiencia.

Validar los pagos del personal que se realicen conforme a la norma.
Evaluar el funcionamiento de todos los órganos de la escuela.

Verificar la aplicación de enfoques, estrategias, metodologías, criterios de evaluación y planeación didáctica.

Evaluar las pertinencias del uso de los materiales didácticos.

Estas son algunas de las funciones directivas, en el caso de los Coordinadores de nivel educativo dentro del Instituto, es indispensable una delimitación de las mismas. Para este proyecto en concreto se resuelve elegir las en función de aquellos criterios que den unidad a la Institución, que permitan articular los procesos de un nivel a otro, que ayuden al Coordinador a centrarse en las funciones relacionadas con el Proyecto escolar y que promuevan el trabajo colegiado.

3.4 Habilidades para la función directiva.

En el apartado anterior, se ha hablado de la función directiva, ahora toca mencionar las habilidades que los Coordinadores requieren para llevarla a cabo y que se relacionan con la propuesta de intervención presentada en este documento.

“El concepto de habilidad proviene del término latino *habilitas* y hace referencia a la capacidad y disposición para algo. Se refiere cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza. En otras palabras la habilidad es el grado de competencia de una persona frente a un objetivo determinado”. Puede ser innata o desarrollada. Las habilidades directivas son aquellas necesarias para manejar la propia vida en la relación con otros. Estas actividades implican un buen manejo de las actividades sociales.
<http://definicion.de/habilidad/recuperado>. Sábado 21 de junio del 2011 21:04.

Las habilidades transversales que se están tomando en cuenta para que los Coordinadores lleven a cabo su la función de dirigir, son las siguientes: pensar de manera crítica, reflexiva y sistémicamente; tener habilidades para la comunicación, el liderazgo, el trabajo colaborativo y colegiado. A continuación se

explican de manera general las habilidades del pensamiento básicas que el Coordinador debe fortalecer.

Pensamiento reflexivo, crítico y sistémico.

El pensamiento del directivo, es el punto de partida de toda acción, es por ello que en este apartado de las habilidades directivas, se incluyen el pensamiento crítico, reflexivo y sistémico. No se pretende realizar un estudio profundo de estos aspectos, pero sí identificarlos y resaltarlos como habilidades básicas directivas.

Al respecto del pensamiento reflexivo, María de Jesús Torres (citada por SEJ Formación de Formadores, 2009), menciona que para obtener la reflexión, se requiere recurrir a elementos internos como el sentido común, la percepción de la imagen, la memoria y el pensamiento, es posible mencionar que el conocimiento a través de los sentidos precede al conocimiento intelectual.

Por lo tanto reflexionar es centrar el pensamiento en un aspecto específico, considerarlo con atención, produciéndose un proceso de conocimiento intelectual que conduce al encuentro de ideas que generan otras nuevas con otra dirección.

La reflexión es un acto de conciencia, fundamental en el directivo, a través del uso de todas sus facultades que lo llevará a la resolución de las problemáticas que se presentan, pero principalmente a la planeación de acciones que lleven a la Institución escolar a la mejora de sus servicios, de la educación ofrecida a los estudiantes.

Por otra parte, el pensamiento crítico es una competencia que el director debe desarrollar, basándose en una manera sistémica de dar forma a un pensamiento de manera disciplinada, comprensiva, basada en estándares intelectuales, distinguiéndose de otros pensamientos porque existe en la persona una verificación continua en un esfuerzo por mejorar la calidad.

El pensamiento crítico, tiene las siguientes características: está guiado por estándares intelectuales (relevancia, exactitud, precisión, claridad, profundidad y amplitud); apoya al desarrollo de los rasgos intelectuales (integridad, perseverancia, autodisciplina, empatía, intelectuales entre otras.); identifica los elementos del pensamiento estableciendo una conexión con la lógica; implica la autovaloración y la autoexaminación, permanentes en un proceso de mejora continuo.

Integra a todo el sistema, permite una respuesta predecible bien razonada, busca la identificación de debilidades y limitaciones en el punto de vista propio y el de los demás, discute ideas de manera organizada, se piensa por sí mismo.

Algunos productos del pensamiento crítico que es importante tener en cuenta para el fortalecimiento de las habilidades de los Coordinadores de nivel educativo en la Institución son: el uso del lenguaje como herramienta, relacionar y organizar, formar y aplicar conceptos, distinguir entre creencias y hechos, construir argumentos, resolver problemas, razonar críticamente.

En relación a la habilidad de pensar sistémicamente, Herrscher (2003:13), se refiere a este pensamiento como “un giro revolucionarlo en nuestra forma de relacionarnos con nuestra realidad y actuar frente a ella, un avance en nuestra percepción del mundo y también un cambio en la manera en que nos percibimos a nosotros mismos”. Implica un pensamiento crítico, opuesto a toda postura absoluta y a una fácil receta. La raíz del pensamiento sistémico está en la posibilidad de elegir, de eliminar los impedimentos que nosotros mismos hemos creado, diseñando sistemas que nos ayuden a vivir y a trabajar mejor.

El pensamiento sistémico se basa en la percepción del mundo real en términos de totalidades para su análisis, comprensión y accionar, se caracteriza en decir que el todo puede ser más, menos o igual que la suma de las partes, es

una filosofía basada en los sistemas modernos buscando llegar a objetivos tácticos y no puntuales.

Enfatiza ver el todo (es holístico), observar las interdependencias, utiliza un lenguaje circular y no lineal, enfatiza la observación del todo y no de sus partes. Abre una ventana en nuestro pensamiento, que convierte las percepciones individuales en imágenes explícitas que dan sentido a los puntos de vista de cada persona involucrada.

Contiene cinco características importantes: Apertura (estar abiertos), intencional (tiene propósitos), multidimensional (rehúsa a caer en la falacia de que es bueno o es el mejor), propiedad emergente (resultado espontáneo de procesos continuos).

Los Coordinadores necesitan desarrollar estas habilidades para percibir y contemplar a la Institución como un todo, evitar aislar cada nivel educativo, del resto, sistematizar los procesos y comprender que un cambio en el mismo en el nivel no sólo a este, sino que repercute en el logro de los objetivos de la institución concebida en su conjunto.

Comunicación.

Como parte de las funciones humanas, políticas y culturales que forman parte de las habilidades para la función directiva, se incluye la comunicación. Siendo su importancia tal, que de ella depende la motivación, la solidaridad, la confianza la autorregulación y la tolerancia en cada uno de los miembros que conforman el equipo de trabajo, así como de los docentes y miembros de la escuela y padres de familia.

La comunicación es un proceso fundamental en el funcionamiento de las organizaciones escolares, cualquier escuela puede considerarse “como un

sistema de procesamiento de la información donde esta fluye a lo largo y ancho de su estructura afectando a todos sus elementos” González y Nieto (2008:108).

Cada organización escolar, adopta un tipo de modelo de comunicación dependiendo de su filosofía, algunas eligen el modelo tradicional, en donde los canales de comunicación deben ser conocidos, conectar a cada miembro de la organización, con líneas de comunicación directas y cortas. Se hace a través de redes formales e informales, verticales u horizontales,

Dentro de este ir y venir de la información en las instituciones, la habilidad comunicativa del que ejerce la función directiva, debe de formar parte de su función profesional, continuando su desarrollo mediante estrategias y técnicas que le permitan construir un modelo dialógico, que sea implementado en el contexto educativo con los diversos públicos que conforman la Institución.

Dirigir la institución, implica ser hábil comunicador no sólo en la cuestión verbal, ya que como lo mencionan O'Connor y Seymour (1995:47), “las investigaciones muestran que en una presentación ante un grupo de personas, el 55% del impacto está determinado por el lenguaje corporal, postura gestos y contacto visual, el 38% del tono de voz, y solo el 7% del contenido de la presentación”.

Es importante que el comunicador preste atención al objetivo, es decir lo que quiere comunicar, tener agudeza para observar todos los detalles mínimos en el o los interlocutores, así como contar con la flexibilidad para hacer los ajustes necesarios en la comunicación.

Otro elemento importante en la comunicación del directivo es el rapport, palabra proveniente del francés que significa “confianza”, se puede crear igualando el tono de voz de la otra persona así como su postura corporal.

Se retoma este enfoque porque es hasta hoy uno de los postulados teóricos que mejor explica el fenómeno de la interacción, el entorno escolar con todas sus características y problemáticas de la continua comunicación interpersonal que requiere la función directiva. SEJ Formación de Formadores (2009) Las habilidades de comunicación son para el Coordinador un elemento que ayude a dar claridad, y unidad al sistema.

Liderazgo

Para hacer realidad todo proyecto en la escuela, una de las habilidades directivas de gran importancia se refieren al liderazgo, entendiéndose éste como la capacidad que tiene el directivo para ilusionar a su equipo, motivándolo, llevándolo a las metas deseadas. García y Dolan (1997).

Borrell y Chavarría (2001), se refieren al liderazgo del directivo como una de las principales habilidades de relación entre éste y las personas que dirige, los grupos, los equipos de trabajo, con el objeto de conseguir la motivación y el esfuerzo colectivo para llevar a cabo a nivel práctico las finalidades y objetivos de la Institución.

El liderazgo como puede observarse, es elemental en las habilidades directivas, de este depende que se cumplan las metas; resulta fácil de observar en las escuelas la presencia o ausencia de liderazgo en el director o en este caso específico, del Coordinador, ya que es él que promoverá, invitará, motivará a su equipo de docentes a la realización de la tarea escolar.

Smith y Andrews (1989), mencionan que el líder cuenta con una serie de características o rasgos, como son : tener alta energía, ser asertivo, tener habilidad para asumir iniciativas y contar con la apertura para generar y recibir nuevas ideas, ser tolerante a la ambigüedad, tener sentido del humor, contar con

una capacidad analítica y una postura práctica ante la vida. El liderazgo del director debe reunir algunas de las características mencionadas.

El liderazgo puede ser ejercido desde dos enfoques, según Bass (1985):

1º Transaccional: consigue que las cosas se hagan, clarifica y define el trabajo que debe hacer el personal, establece un sistema de recompensas en función del grado de cumplimiento, interviene tan solo para controlar cuando las cosas van mal.

2º Transformacional: actúa indicando el cambio a los demás, se propone motivar a las personas, consigue la implicación de las personas en proyectos comunes, consigue que las personas sientan los proyectos de la organización como propios. Algunas de sus características son:

Carisma. Elemento que distingue al director normal de un verdadero líder organizacional. Tienen un gran poder referencial y de influencia, con capacidad para entusiasmar e inspirar confianza e identificación con la organización.

Visión. Evalúa la capacidad de animar, dar confianza, guiar, dar fuerza a los colaboradores, capacitarlos para hacer un mejor trabajo, potenciar la motivación, mejorar la colaboración organizativa.

Consideración individual. Mantiene atención a las necesidades de cada persona del equipo.

Estimulación intelectual. Es la capacidad del líder para proporcionar a los seguidores razones para cambiar las formas de pensar sobre los problemas técnicos, las relaciones humanas, sobre sus valores; ayuda a las personas a pensar de manera nueva sobre viejos problemas.

Motivación inspiracional. Es la capacidad del líder para motivar al personal, elevar su moral, potenciar sus necesidades, apoyarles emocionalmente y no sólo intelectualmente, darles confianza.

Por otra parte, Davis (1992), menciona que los directores más eficientes en una organización educativa presentan las siguientes características:

Están motivados para ocupar el cargo, actúan con decisión, tienen iniciativa, se guían por objetivos, dan ejemplo de trabajo duro y constante, reconocen la singularidad de su equipo, comprenden su cometido en términos de facilitar un liderazgo de los equipos, fomentan un clima adecuado para el aprendizaje, les preocupa poco la rutina administrativa y lo más importante van siempre por delante y nunca al dictado de los acontecimientos.

Buscando una frase que encierre los alcances de un liderazgo, se menciona a Casado (citado por Evaristo Martín, 2001: 193), “Los líderes eficaces producen el cambio y tienen éxito creando el entorno futuro de la institución”.

Como ya se ha venido diciendo, las habilidades directivas, están estrechamente vinculadas con los grupos que colaboran con la persona que realiza la gestión escolar, en este caso concreto se habla del Coordinador de nivel educativo y las relaciones con los demás, sean sus docentes, padres de familia, entorno educativo externo a la escuela, los mismos empleados de otras áreas de la escuela.

Especialmente, las habilidades directivas del Coordinador del Instituto, deben enfocarse al liderazgo pedagógico, que lleva en sí implícitas características y rasgos de los que se han mencionado, encaminados a la construcción de los conocimientos de los alumnos y al acompañamiento correspondiente de los docentes a éstos.

Estas habilidades del pensamiento, encuentran su primer aplicación en el momento en que el Coordinador de nivel propicia el trabajo colaborativo y colegiado, siendo estos relevantes para la realización de las metas institucionales.

3.5 Trabajo colaborativo y colegiado.

El trabajo colaborativo es definido en el Plan Maestro de la Universidad de Valparaíso (2002: 2), como “La nominación general y neutral de múltiples personas que trabajan juntas para producir un producto o servicio” la colaboración existe en un ambiente de trabajo debido y es una necesidad de cualquier institución, para integrar esfuerzos respecto a una meta, para enriquecer el trabajo, para lograr objetivos complejos entre otros aspectos.

Para que se dé el trabajo colaborativo, se requiere de un grupo de individuos que trabajen juntos compartiendo las mismas metas, este tipo de trabajo no es competitivo. Se desarrolla en un espacio normalmente informal y usualmente se ejecuta en grupos pequeños, en proyectos grupales, se hace uso extensivo de la comunicación horizontal.

Sus límites no son siempre congruentes con los límites de la organización formal, ya que involucra a personas en sitios distintos y se caracteriza por ser relativamente autónomo. El éxito de un equipo de trabajo colaborativo, dependerá no sólo de las aptitudes individuales sino del nivel de colaboración.

Los Proyectos Colaborativos se definen como una estrategia de aprendizaje altamente participativa que implica el desarrollo de habilidades y destrezas por parte de los participantes, principalmente del que dirige. Por todo lo anteriormente mencionado, las habilidades directivas tienen en este ámbito un singular valor, ya que por ser una sección tan autónoma, podría dirigir su trabajo hacia metas equivocadas y provocar un desfase en la Institución escolar.

Ahora corresponde referirnos al trabajo colegiado que a diferencia del colaborativo, dirige su atención hacia un asunto central de la vida escolar, orientando el trabajo de los docentes y directivos hacia las metas comunes de la educación y de la propia institución.

El trabajo colegiado, se centra en la vida escolar, es una condición indispensable para lograr que los esfuerzos de directores y maestros se orienten hacia metas educativas comunes y cobra vida en cada escuela de muy diversas maneras; avanza a ritmos distintos sufre avances y retrocesos o periodos de aparente estancamiento. Programa de desarrollo educativo de la SEP (1995 - 2000).

A pesar de ello podemos identificar algunas tensiones que le son propias, reconocer algunos rasgos característicos de un determinado momento de su desarrollo o bien observar problemas que con frecuencia aparecen a lo largo de los esfuerzos por echar a andar esta forma de organización en la escuela.

Dos ejes lo articulan de manera operativa: la integración de docentes y directivos en las escuelas como un equipo de trabajo y el compromiso profesional con la enseñanza. Ambos se concretan en la elaboración, desarrollo y seguimiento de un proyecto educativo común.

Hablar del trabajo colegiado en el marco de una Institución escolar, es referirse al proceso participativo mediante el cual un grupo de maestros y directores toma decisiones y define acciones alrededor de la tarea profesional que tienen en común.

Este proceso necesariamente está abierto también a las aportaciones que los propios alumnos y sus padres hacen al quehacer de la escuela, como destinatarios que son de sus esfuerzos. Algunas características del trabajo colegiado son:

En él están presentes o representados, de acuerdo con la función que desempeñan, todos los agentes que intervienen en el proceso educativo: maestros, directores, alumnos, padres de familia, cada uno de acuerdo con las responsabilidades que tiene en dicho proceso.

El trabajo colegiado es horizontal en el sentido de que las aportaciones de todos son consideradas por igual, independientemente de la jerarquía o posición que ocupen en la escuela.

A partir de la tarea común se toman decisiones y se definen acciones de manera consensuada, esto es, mediante el diálogo orientado a establecer acuerdos entre los participantes. Hay corresponsabilidad tanto en las decisiones como en las acciones que se desprenden de ellas.

El trabajo colegiado es una de las responsabilidades principales de un director que busca el desarrollo de la Institución educativa a su cargo. Es como ya se mencionó la única forma de dirigirse hacia una verdadera calidad educativa.

Ahora toca referirnos a la función directiva del Coordinador, como agente primordial en el crecimiento y consolidación del Instituto. Como responsables de acciones de gestión escolar que implica su labor, requiere desarrollar o fortalecer habilidades para convocar y conducir las reuniones con los docentes, conducir la realización de la parte que les corresponda del proyecto escolar.

Así como también, participar junto con los demás en las reuniones, escuchando diferentes opiniones de los maestros como un miembro más del grupo, recuperando el valor del sentido común y de las experiencias de los asistentes. Actuar en los espacios colegiados responsablemente informado, como un compromiso básico para pedir a los maestros su participación en los trabajos colegiados.

Asesorar dando una opinión calificada en los asuntos técnico-pedagógicos que se plantean en las reuniones. Apoyar en gestiones externas solicitadas por el Director o por la zona escolar de la Secretaría de Educación. Respaldar en el nivel de gestión escolar, de los acuerdos y proyectos generados por el colectivo.

El papel del Coordinador en las reuniones de trabajo colegiado referentes a la dimensión pedagógica es de gran importancia ya que, repercutirán en el desarrollo de aprendizaje de los alumnos. Por otra parte, también debe considerarse la importancia de dar seguimiento al cumplimiento de acuerdos, ya que esta, es una vía fundamental para otorgar credibilidad al espacio de trabajo colegiado.

Tanto el trabajo colaborativo como el colegiado, tienen su espacio dentro de la organización institucional, que a continuación se describe.

3.6 Organización Institucional.

En este apartado, se presenta la visión del centro escolar como una organización institucional que requiere de una estructura formal para realizar su labor, mencionando a diversos autores que tratan el tema.

Iniciando por mencionar que el centro escolar es considerado como una organización que constituye un contexto clave para el desarrollo del curriculum, el aprendizaje de los alumnos y la actividad docente. Dicho contexto está configurado por múltiples dimensiones y elementos que en su conjunto generan las condiciones organizativas en las que se van a llevar acabo dichos procesos.

Es importante resaltar que la organización institucional requiere de una estructura formal, para llevar a cabo su labor, entendiéndose ésta como las relaciones entre sí de una serie de elementos que se relacionan entre sí, tomando un orden. La estructura, como así se ha llamado el soporte sobre el que se

sustentará la organización institucional, es referida por diversos autores, como se menciona a continuación.

La estructura introduce un orden a la organización, particularmente sus recursos humanos. Mintzberg (1984), define a la organización escolar como una estructura, como un conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo.

Child (1984), menciona que la estructura básica de la organización se refiere a la asignación de recursos materiales y humanos y a la coordinación de las tareas que se requiere hacer, considera que la estructura organizativa constituye una representación de la acción que corresponde realizar a los miembros de la organización (sus recursos humanos) y las relaciones que se establecen entre ellos.

El orden de la organización está estrechamente ligado con la división del trabajo, ya que se requiere de su simplificación y fragmentación, la división del trabajo hace también referencia a la asignación de operaciones parciales a diferentes miembros de la organización, dando sentido a otra noción relevante para la estructura de una organización: la especialización.

Todo lo anterior (división del trabajo, especialización, diseño de puestos de trabajo), contribuye a incrementar eficiencia de la organización, logrando los objetivos de esta, al menor costo posible y de la manera esperada.

En el proyecto de intervención que se presenta en este documento, se consideró importante la revisión de los perfiles de puesto y funciones de los Coordinadores como parte de la organización escolar y de manera especial para la clarificación de las funciones de éstos.

3.6.1 Perfil de puesto y funciones del Coordinador.

Debido a que el proyecto de intervención contempla la necesidad de revisar el perfil de puesto y funciones del Coordinador de cada nivel educativo, se considera necesario referirnos al concepto y a la importancia de dicho documento en una institución educativa.

“El concepto de puesto surge en las organizaciones cuando se hace necesaria la división del trabajo para alcanzar sus objetivos”. <http://www.ecuante.es>

Entre las diversas definiciones de puesto de trabajo, pueden encontrarse algunas como la siguiente: el puesto de trabajo debe ser contemplado en todas las administraciones como el núcleo básico de gestión de los recursos humanos

Su centralidad es incuestionable, dado que en torno a él se desarrollan diferentes componentes de la gestión de recursos humanos. En base a ello, **la función** es el enunciado de una responsabilidad que un puesto asume respecto de un ámbito, indica lo que se hace o lo que se debe hacer; **la tarea** es el enunciado de una actividad que identifica el proceso mediante el cual se satisface la responsabilidad enunciada por la función, indica cómo se hace o cómo debe hacerse.

González y Nieto (2008), menciona que, el centro escolar es considerado como una organización que constituye un contexto clave para el desarrollo y aprendizaje de los alumnos. Dentro de este sistema organizado, existen diversas dimensiones que permiten su función de una manera más equilibrada, como ya se ha estado mencionando en este documento. Enfatiza, la manera cómo se ordena el centro escolar, es decir la forma como están estructurados formalmente sus elementos, constituyendo de esta manera el esqueleto de dicha organización.

González y Nieto (2008: 27), sostiene que “la escuela es una organización formal, ya que todo su entramado institucional tiene un andamiaje de roles que corresponde a su estructura. Este entramado le confiere estabilidad y continuidad en el tiempo y le hace desempeñar unas funciones independientemente de las características personales de sus integrantes”.

Las organizaciones escolares pueden tener diferentes estructuras organizativas, algunas participativas, jerarquizadas, más o menos rígidas, pero independientemente de sus características la necesidad de distribuir el trabajo en las distintas parcelas de actuación, así como de establecer formalmente los mecanismos para tomar decisiones, sobre la comunicación, las líneas de poder entre otros aspectos sobre la vida y funcionamiento en General del centro escolar, tratando de mantener una articulación y conexión entre sus unidades.

Como una estructura organizada, existen elementos que configuran formalmente el armazón en el que recaerá la actividad organizativa, éstos pueden ser: los papeles o roles desempeñados por las personas integrantes del centro escolar, con sus correspondientes tareas y responsabilidades, las unidades organizativas: equipo directivo, consejo escolar, están agrupados en sus respectivas funciones y responsabilidades.

Los mecanismos que existen en la organización para la toma de decisiones, para la comunicación e información, para la coordinación entre los docentes, para la dirección, coordinándose entre sí, de tal manera que no funcionen unas al margen de otras.

Existe otra dimensión llamada relacional, refiriéndose a la organización escolar como un entramado de relaciones o redes de interacción y flujo de comunicación entre las personas que lo constituyen. Por otra parte también menciona que en las organizaciones también se llevan a cabo diversos procesos y actuaciones.

Para que estos puedan ocurrir de manera coordinada, no improvisada, continua, coherente, sin espacios vacíos, para que la organización escolar funcione día con día y mejore su actuación se ponen en marcha múltiples procesos, pero especialmente es aquí en donde radica la importancia de la descripción de puesto y el perfil de los integrantes del centro escolar.

Haber analizado las características del proyecto escolar, las funciones y habilidades directivas que pueden desarrollar los Coordinadores y la organización institucional, servirán de fundamento para la futura propuesta de intervención.

Hasta aquí se han expuesto los fundamentos teóricos que sustentarán el proyecto de intervención, en el siguiente capítulo se detalla su objetivo principal, sus características, plan de trabajo, acciones principales y el cronograma de actividades respectivo, pretendiendo dar respuesta a la problemática detectada en el diagnóstico.

CAPÍTULO IV

DISEÑO DE LA INTERVENCIÓN Y METODOLOGÍA PARA SU IMPLEMENTACIÓN.

En este capítulo se presenta el diseño de la estrategia de intervención que se empleará para la solución de la problemática detectada en el diagnóstico de la Institución, incluye la metodología necesaria para su implementación, sus características, sus líneas de acción, así como los instrumentos que se emplearán como apoyo para valorar este proceso y el cronograma para aplicarla.

Se pretende diseñar un plan que garantice la aplicación de la estrategia de intervención, dando cuenta de la mejora que hubo en la gestión escolar realizada por los Coordinadores académicos a partir del Proyecto Escolar y de su perfil de puesto y funciones.

Cabe aclarar que la intervención está diseñada para el período de enero a julio del presente ciclo escolar, sin embargo, debido a las fechas de entrega de este documento, la tercera acción, correspondiente a atender en colegiado las diversas temáticas para el fortalecimiento de la gestión escolar que realizan los Coordinadores de cada nivel educativo, se realizará posteriormente, como lo indica el cronograma que se presenta en este capítulo.

4.1 Problemática detectada en el diagnóstico.

El diagnóstico arroja una serie de considerables problemáticas de gestión escolar, comunes entre los niveles educativos que constituyen al Instituto, así como otras muy particulares, como se puede apreciar en el capítulo dos.

A continuación se presentan las problemáticas referentes a las dimensiones de la gestión escolar, por nivel educativo:

Preescolar: es necesario mejorar la dimensión pedagógica realizando reuniones con los profesores con fines educativos de acuerdo al proyecto escolar, observaciones a la práctica de los docentes, seguimiento al proceso de los alumnos, conocer el clima del aula para mejorar el ambiente para el aprendizaje.

Primaria: en la dimensión pedagógica es indispensable el seguimiento a los docentes, asignar mayor tiempo y una mejor estrategia para revisar planeaciones y corroborar la forma en que los profesores las aplican, necesidad de evaluar de una manera más integral, conocer el clima del aula para mejorar el ambiente de aprendizaje.

Secundaria y Bachillerato: en la dimensión pedagógica se identifica la necesidad de cuidar que las reuniones de profesores tengan una intencionalidad que respete el proyecto escolar, que se evite caer en la lógica de reuniones para resolver problemas de disciplina, involucrar a los maestros en el proceso de planear las actividades del nivel, para conseguir mayor compromiso por parte de ellos y mejorar las estrategias de planeación del aprendizaje.

Las dimensiones comunitaria, administrativa y organizacional tienen carencias similares en los tres niveles; los matices de diferenciación los determina básicamente la importancia que se da a la dimensión pedagógica.

Problemáticas comunes: ausencia de liderazgo pedagógico por parte de los Coordinadores y carencia de instrumentos que le den soporte, faltan referencias sobre el trabajo colegiado, repercutiendo en una forma desarticulada de trabajo tanto en el interior de cada nivel como en la organización.

Necesidad de un proyecto escolar que le dé sentido y unidad a la Institución, establecimiento de procesos de detección de necesidades, de toma de decisiones, de comunicación, así como involucrar a los padres de familia en los procesos de formación de sus hijos.

Por lo tanto, para la elaboración del proyecto de intervención se pensó en una intervención estratégica viable que respondiera a las necesidades del Instituto, de la siguiente manera.

4.2 Propósito y características de la intervención.

Para la elaboración del proyecto de intervención se han tomado en cuenta las necesidades comunes de los niveles educativos que conforman al Instituto, buscando avanzar hacia la integración de la organización, enfocándose en la revisión, actualización y apropiación del proyecto escolar, mejorar los procesos administrativos relacionados con la toma de decisiones en cada nivel y entre niveles, y desarrollar herramientas organizativas para que los Coordinadores fortalezcan sus prácticas de gestión escolar .

Cuidando la pertinencia de la propuesta se han considerado las siguientes características:

- a) Reflexiva, implica la toma de conciencia de las necesidades de la Institución, de los procesos de construcción institucionales y de las personas respecto a la profesionalización de su puesto.
- b) De continuidad, es decir, que a través de sus procesos, se sigan generando opciones de resolución a las situaciones problemáticas que surjan en la cotidianidad escolar.
- c) Participativa, ya que implica que los Coordinadores y la Dirección General aporten soluciones, tomen acuerdos, decisiones, formen un sistema estructurado de coexistencia de espacio temporal, soportado en la división del trabajo, la distribución de responsabilidades, con diferentes niveles de complejidad que exige mecanismos de coordinación para llegar a los objetivos deseados.

- d) Integradora, que tenga la visión institucional que pueda ver a la organización educativa como un todo que requiere de procesos homologados.
- e) Profesionalizada, en los distintos Coordinadores de cada nivel educativo, haciendo de su ejercicio profesional una práctica más sistémica y consensuada.
- f) De acompañamiento, ya que cada Coordinador será atendido en sus procesos para la realización de una gestión escolar más apropiada a las necesidades de la Institución, respetando sus propias capacidades profesionales.

4.3 Estrategia para la aplicación de la intervención.

El proyecto de intervención contempla tres líneas de acción, la primera de ellas se refiere a la revisión y desarrollo del proyecto escolar, buscando principalmente que todo documento institucional y toda acción se deriven del proyecto escolar institucional.

La segunda línea trata de la organización de los procesos administrativos de los Coordinadores, aludiendo a la importancia de llevar a la realidad su perfil de puestos y funciones, previamente analizado, socializado y correlacionado con el proyecto escolar institucional.

Y la tercera línea de acción, contempla la importancia de la función de los Coordinadores con el propósito de fortalecer su gestión escolar, haciéndola más estratégica, de tal manera que contemple la correlación entre el proyecto escolar y sus funciones descritas en el perfil de puesto. A manera de obtener una visión General, concreta y ordenada del plan estratégico que se presentará a continuación.

Revisión y desarrollo del proyecto escolar.	Organización de los procesos administrativos de los Coordinadores.	Fortalecimiento de la gestión que realizan los Coordinadores
<p>Propósito: analizar la visión, misión, los principios filosóficos y pedagógicos, contenidos en el proyecto escolar, de tal manera que toda acción se encuentre dentro del marco institucional y responda a los objetivos de la misma.</p>	<p>Propósito: revisar los perfiles de puesto y funciones de los Coordinadores académicos, de tal manera que, se concienticen de sus funciones e identifiquen los procesos que son comunes en cada nivel educativo y que se correlacionen con proyecto escolar de la Institución.</p>	<p>Propósito: A partir del trabajo generado en las líneas anteriores, se pretende que los Coordinadores realicen una gestión más estratégica, que responda al proyecto escolar y a las funciones descritas en su perfil de puesto, de tal manera que su práctica cotidiana propicie una mejora educativa en la Institución.</p>
<p>Objetivos específicos: Informar a los Coordinadores sobre los resultados del diagnóstico. Clarificar y apropiarse de los elementos del proyecto escolar, destacando la importancia de las dimensiones de la gestión escolar.</p>	<p>Objetivos específicos: Analizar las funciones del Coordinador académico. Contrastar el perfil expresado en los documentos institucionales con las necesidades actuales de la Institución. Actualizar el perfil del Coordinador.</p>	<p>Objetivos específicos: Establecer espacios de trabajo colegiado para analizar situaciones de la práctica diaria de los Coordinadores. Tomar acuerdos que generen la mejora de la gestión escolar de cada Coordinador y por lo tanto de la Institución educativa. Consultar y estudiar los fundamentos teóricos que apoyen a la solución de las problemáticas existentes. Generar estrategias de solución ante las problemáticas detectadas, apoyándolas en el proyecto escolar.</p>
<p>Contenidos: El Proyecto Escolar. Diagnóstico. Teoría sobre la gestión escolar.</p>	<p>Contenidos: Perfil institucional del Coordinador. Teoría de la gestión escolar.</p>	<p>Contenido: Seguimiento de las prácticas de los Coordinadores en su gestión escolar.</p>

Acciones	Acciones	Acciones
1. Informar a los Coordinadores de los resultados del diagnóstico.	1. Contrastar los resultados del diagnóstico con el perfil actual de los Coordinadores académicos, para identificar elementos que permitan afinarlo de acuerdo con el proyecto escolar.	1. Revisión del registro de actividades del Coordinador, detectando el tiempo dedicado a cada dimensión de la gestión escolar.
2. Estudio y análisis del Proyecto Escolar, logrando claridad, coherencia, y articulación entre la Misión, Visión, Filosofía, Principios y Modelo Pedagógico	2. Afinar procesos administrativos referentes a: Líneas de autoridad, Canales de comunicación y a la toma de decisiones.	2. Retomar el perfil actualizado del Coordinador para contrastarlo con el registro de su bitácora, e identificar los ajustes pertinentes a su práctica, para cumplir con el proyecto escolar.
3. Revisión de la Gestión Escolar y del Nuevo Proyecto Escolar Institucional.	3. Actualizar el perfil del Coordinador académico de acuerdo a los procesos administrativos descritos en la línea de acción anterior.	3. En colegiado atender a las diversas temáticas que fortalezcan la gestión de los Coordinadores.
4. Trabajo colegiado para la difusión e internalización del nuevo Proyecto Escolar.		

La intervención responde a una planeación estratégica, donde puede observarse como elemento prioritario la revisión y análisis del proyecto escolar. De acuerdo con este plan estratégico las acciones que se realizarán estarán distribuidas conforme al siguiente cronograma.

4.4 Cronograma para la realización de la intervención.

A continuación se presentan gráficamente las actividades que se realizarán de manera y el tiempo en el que se llevarán a cabo.

Línea	Acciones	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Revisión y desarrollo del proyecto escolar.	1. Dar a conocer el diagnóstico a los Coordinadores.	X							
	2. Estudio y análisis del Proyecto Escolar, logrando claridad, coherencia, y articulación entre la Misión, Visión, Filosofía, Principios y Modelo Pedagógico.	X							
	3. Revisión de la Gestión Escolar y del nuevo Proyecto Escolar Institucional.		X						
	4 Trabajo colegiado para la difusión e internalización del nuevo Proyecto Escolar.			X					
Organización de los procesos administrativos de los Coordinadores.	1. Contrastar los resultados del diagnóstico (dimensiones de la gestión), con el perfil actual de los Coordinadores académicos, para identificar elementos que permitan afinarlo de acuerdo con el proyecto escolar.			X					
	2. Afinar procesos administrativos referentes a: Líneas de autoridad, canales de comunicación y a la toma de decisiones.			X					
	3. Actualizar el perfil del Coordinador académico de acuerdo a los procesos administrativos descritos en la línea de acción anterior.				X				
Fortalecimiento de la gestión que realizan los Coordinadores	1. Revisión del registro de actividades del Coordinador, detectando el tiempo dedicado a cada dimensión de la gestión escolar.			X					
	2. Retomar el perfil actualizado del Coordinador para contrastarlo con el registro de su bitácora, e identificar los ajustes pertinentes a su práctica, para cumplir con el proyecto escolar			X					
	3. En colegiado atender a las diversas temáticas que fortalezcan la gestión de los Coordinadores.					X	X	X	X

el diagnóstico. - Registrar y compartir sus opiniones acerca de los resultados. - En plenaria escuchar conclusiones y las posibles alternativas de solución ante los resultados presentados. - Cierre de la sesión elaborando sus conclusiones.	20' 20' 15'				
2. Estudio y análisis del Proyecto Escolar, logrando claridad, coherencia, y articulación entre la Misión, Visión, Filosofía, Principios y Modelo Pedagógico. Fecha: Enero 28 de 2011. Realizada en colegiado: Lectura del proyecto escolar. - Separación de los elementos de estudio. -Identificación de los conceptos clave en la misión y la visión. -Revisar coherencia entre estos elementos. -Detectar elementos claves en la filosofía, principios y modelo pedagógico. -Revisar congruencia. -Analizar a su vez congruencia con los conceptos de alumno, maestro, etc. - Los Coordinadores emitirán su opinión sobre la congruencia del proyecto escolar con la cotidianidad escolar del Instituto.	20' 10' 10' 20' 10' 20' 20' 10'	La Directora General El Coordinador Académico de cada nivel educativo.	Proyecto Escolar de la Institución	Lista de cotejo para revisión de la Misión y la Visión. Registro de análisis de la congruencia del proyecto escolar. Registro de los elementos y congruentes y las reflexiones del proyecto. Cuadro y gráfica de análisis y respuesta de las percepciones de los Coordinadores acerca de la aplicación del proyecto en la vida diaria de la escuela.	Análisis del proyecto escolar.
3. Revisión de la Gestión Escolar y del Nuevo Proyecto Escolar Institucional Fecha: febrero 21 de 2011 Realizada desde la		La Directora General	Teoría sobre la gestión escolar y cada dimensión. Proyecto	Lista de cotejo de la gestión escolar, contrastando con el proyecto escolar.	Nuevo Proyecto Escolar Institucional

<p>Dirección General:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Utilizando una lista de cotejo, la Directora contrastará los aspectos relevantes de la teoría de la gestión escolar con el proyecto escolar. - Utilizando dicha lista de cotejo y tomando en cuenta las conclusiones de la sesión anterior con los Coordinadores académicos, la Directora se dispondrá a realizar los ajustes necesarios del proyecto escolar. - Iniciando por su estructura, después por el contenido de cada sección, revisando la congruencia entre cada elemento, la teoría de la gestión escolar y los resultados diagnósticos. - Terminará la sesión, elaborando un nuevo proyecto. 	<p>20'</p> <p>20'</p> <p>40'</p> <p>20'</p>		<p>escolar.</p>		
<p>4. Trabajo colegiado para la difusión e internalización del nuevo Proyecto Escolar Fecha: marzo 1º de 2011.</p> <ul style="list-style-type: none"> -La Directora solicitará a los Coordinadores que den lectura a los acuerdos y conclusiones de la sesión anterior. (Acción dos de este apartado). -Presentación del nuevo Proyecto Escolar por parte de la Directora General. -Los Coordinadores revisarán que cumpla con los requisitos trabajados en la sesión anterior y si es necesario harán una última modificación o ajuste. -Conclusiones y acuerdos. 	<p>10'</p> <p>15'</p> <p>15'</p> <p>15'</p>	<p>La Directora General El Coordinador Académico de cada nivel educativo.</p>	<p>Acuerdos de la sesión anterior.</p> <p>Nuevo Proyecto escolar.</p>	<p>Registro del análisis del proyecto.</p>	<p>Proyecto escolar definitivo.</p>

<p>-La Directora contrastará los elementos claves del diagnóstico con las funciones descritas en el perfil del Coordinador,</p> <p>-Una vez contratado el diagnóstico con el perfil del Coordinador, la Directora, revisará que esté acorde con el proyecto escolar.</p> <p>-La Dirección General, presenta el perfil del Coordinador con los ajustes pertinentes, congruentes con las actividades anteriores.</p>	<p>20'</p> <p>20'</p> <p>20'</p>				
<p>2 Afinar procesos administrativos referentes a: líneas de autoridad, canales de comunicación y a la toma de decisiones.</p> <p>Fecha: marzo 7 de 2011.</p> <p>Realizada por la Directora:</p> <p>- La Directora General, revisará el perfil del Coordinador, destacando las líneas de autoridad, los canales de comunicación y la toma de decisiones.</p> <p>-La Directora afinará los procesos administrativos que se relacionan con la toma de decisiones y los puntos anteriores. Dichos procesos serán congruentes con el proyecto y la gestión escolar.</p>	<p>20'</p> <p>30'</p>	<p>La Directora General</p>	<p>Perfil de puesto y funciones del Coordinador.</p> <p>Proyecto Escolar</p>	<p>Tablas, esquemas, organizador gráfico.</p>	<p>Perfil del Coordinador sus líneas de autoridad, canales de comunicación y toma de decisiones.</p> <p>Procedimientos de los aspectos anteriores.</p>
<p>3. Actualizar el perfil del Coordinador académico de acuerdo a los procesos administrativos</p>		<p>La Directora General</p> <p>El Coordinador Académico de cada nivel educativo</p>	<p>Perfil de puesto y funciones del Coordinador.</p> <p>Proyecto</p>	<p>Registro de actividades realizadas para actualizar el</p>	<p>Perfil del Coordinador actualizado.</p>

descritos en la línea de acción anterior. Fecha: abril 1º de 2011. Realizada en colegiado: -Los Coordinadores, retomarán los elementos de la sesión anterior. -Analizarán su perfil de Coordinador a la luz de los principios institucionales. -Analizarán su perfil de Coordinador a la luz de las dimensiones de la gestión escolar. -Concluirán la sesión, unificando su perfil de acuerdo a los principios institucionales y las dimensiones de la gestión escolar.	10'		escolar institucional con ajustes. Teoría sobre la gestión escolar.	perfil.	
	20'				
	20'				
	10'				

4.5.3 Fortalecimiento de la gestión que realizan los Coordinadores.

Se presentan a continuación, los aspectos que describen a la tercera línea de intervención del proyecto, incluyen el propósito, la metodología, las acciones, el tiempo de cada actividad de la sesión, el responsable, los recursos, los instrumentos y los indicadores de logro del objetivo.

Propósito:

A partir del trabajo generado en las líneas anteriores, se pretende que los Coordinadores realicen una gestión más estratégica que responda al proyecto escolar, y a las funciones descritas en su perfil de puesto, de tal manera que su práctica cotidiana genere una mejora educativa en la Institución

Metodología: las acciones relacionadas con la revisión de sus bitácoras a través de las dimensiones de la gestión, así como las que fortalezcan la gestión de los Coordinadores, se realizarán en sesiones de trabajo colegiado. El trabajo que realizarán los Coordinadores retomando su perfil, la bitácora y el Proyecto Escolar se trabajan de manera individual y posteriormente con la Directora.

La acción tres, se realizará de acuerdo como lo señala el cronograma en meses posteriores a la presente intervención.

Acciones	Tiempo	Responsable	Recursos	Instrumentos	Indicadores
<p>1. Revisión del registro de actividades del Coordinador, detectando el tiempo dedicado a cada dimensión de la gestión escolar. Fecha: marzo 14 de 2011. Realizada en colectivo</p> <p>-De manera personal, cada Coordinador realizará un registro de sus actividades semanales.</p> <p>-Subrayará cada actividad de diferente color, de acuerdo a las dimensiones de la gestión escolar.</p> <p>- Analizará sus resultados, jerarquizando de mayor a menor la práctica de las dimensiones de la gestión que realizan.</p> <p>- Relacionará sus resultados con el diagnóstico.</p> <p>-Concluirá generando estrategias para atender a las actividades prioritarias de cada dimensión.</p>	<p>20'</p> <p>10'</p> <p>15'</p> <p>15'</p> <p>30'</p>	<p>La Directora General</p> <p>El Coordinador Académico de cada nivel educativo</p>	<p>Bitácora</p> <p>Resultados del diagnóstico.</p>	<p>Lista de cotejo</p>	<p>Análisis de la bitácora.</p> <p>Mayor claridad de sus áreas de mejora</p>
<p>2. Retomar el perfil actualizado del</p>		<p>La Directora General</p>	<p>Bitácora</p> <p>Perfil</p>	<p>Lista de cotejo</p>	<p>Perfil actualizado y</p>

<p>Coordinador para contrastar con el registro de su bitácora, e identificar los ajustes personales que necesitan realizar en su práctica para cumplir con el proyecto escolar. Hacer acuerdos de trabajo con cada nivel.</p> <p>Fecha: marzo 21 de 2011.</p> <p>Realizada en dos momentos, uno de trabajo personal y el otro el Coordinador con la Directora.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cada Coordinador retomará su perfil actualizado, dando lectura a aquellos aspectos que se relacionan con el registro de su bitácora. - Identificará los ajustes que requieren realizar para cumplir con el proyecto escolar. - Revisará su trabajo con la Directora. - Cada nivel realizará sus propios acuerdos. 	<p>20'</p> <p>20'</p> <p>10'</p> <p>10'</p>	<p>El Coordinador Académico de cada nivel educativo</p>	<p>actualizado del Coordinador Proyecto con ajustes</p>		<p>contrastado con el Proyecto Escolar.</p> <p>Distribución cotidiana de su tiempo de acuerdo con las prioridades señaladas en el proyecto escolar</p> <p>Reorganización de sus prioridades por nivel de acuerdo con el proyecto</p>
<p>POR REALIZAR</p> <p>3. En colegiado atender las diversas temáticas que logren el fortalecimiento de la gestión que realizan los</p>		<p>Personal especializado en los temas.</p> <p>La Directora General.</p> <p>El Coordinador</p>	<p>Documento en donde se registran las temáticas revisadas en el diplomado, aplicadas a la</p>	<p>Cuadros Tablas Gráficos Síntesis</p>	<p>Co evaluación de su gestión en el Instituto.</p>

Coordinadores.		Académico de cada nivel educativo	cotidianidad escolar.		
Habilidades y funciones directivas. Fecha: mayo 27. Módulo 1: Habilidades directivas: pensamiento reflexivo, crítico y sistémico.	5 h				
Fecha: junio 24 Modulo 2 Estrategias comunicativas.	5h				
Fecha: julio 6 Modulo 3 Liderazgo	5h				
Fecha: julio 8 Modulo 4 Trabajo colaborativo y colegiado.	5h				
Fecha: agosto 8 Modulo 5 Organización Institucional	5h				
Fecha: agosto 19 Sesión de cierre.	3h				

A continuación, se presenta la manera como se evalúa el seguimiento de la intervención, los instrumentos que se utilizan en cada una de sus acciones.

4.6 Instrumentos para el seguimiento de las líneas de intervención:

Los instrumentos están diseñados de tal manera que permiten dar cuenta de los avances, logros y dificultades que se presentaron en la implementación de cada una de las acciones de las líneas de intervención.

Por otra parte, cabe mencionar que la evaluación, como menciona Frade (2008), es una balance objetivo, válido y confiable del proceso y de los resultados

que se están obteniendo en la aplicación de la estrategia. En el diseño de esta estrategia se incluyen momentos de retroalimentación en trabajo colegiado, autoevaluaciones y evaluaciones externas.

4.6.1 Revisión y desarrollo del proyecto de escolar.

Acción 1. Informe de los resultados del diagnóstico a los Coordinadores.

Seguimiento

Se considera importante, que cada bimestre, se retomen los datos del diagnóstico inicial para corroborar los avances respecto a la problemática detectada. Se hace indispensable observar la participación y compromiso de los Coordinadores y la Directora hacia la puesta en marcha de la propuesta. Se sugiere consultar las preguntas y conclusiones que se generaron en la sesión de resultados inicial, cuando sea necesario.

Instrumento:

Su propósito es mantener actualizada la problemática que acontece en el interior de la escuela, generando propuestas de mejora bajo una misma visión sistémica de la Institución, por parte de los Coordinadores y la Directora.

Seguimiento a las problemáticas detectadas Coordinadores académicos

Datos Generales			
Nombre: _____			
Nivel educativo: _____			
Fecha: _____			
<p>Propósito: Revisión de las problemáticas que perciben los Coordinadores, buscando generar estrategias de solución.</p>			
<p>Instrucciones. Realiza las actividades que se indican a continuación:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dialogar entre los Coordinadores académicos, acerca de la situación en General que perciben actualmente en la escuela. 2. Hacer el registro de manera personal de aquellos aspectos que hayan observado o que perciban como irregulares clasificándolos por dimensiones de la gestión escolar. 			
Pedagógica	Comunitaria	Administrativa	Organizativa
<p>3. Comparten sus anotaciones.</p>			
<p>4. Registran de manera individual sus propuestas de mejora.</p>			
<p>5. Comparten sus propuestas y las comentan.</p>			
<p>6. Generan conclusiones y toman acuerdos.</p>			

Acción 2. Estudio y análisis del Proyecto Escolar, logrando claridad, coherencia, y articulación entre la Misión, Visión, Filosofía, Principios y Modelo Pedagógico.

Seguimiento:

Se pretende que los Coordinadores y la Directora se reúnan en trabajo colegiado, al término e inicio de cada ciclo escolar, con el propósito de revisar el proyecto escolar, de tal manera que toda acción planeada en la escuela, sea congruente con este.

Instrumento:

Su propósito es integrar tanto al personal que ya ha estado en la escuela, así como aquellas personas de nuevo ingreso, en la internalización del proyecto escolar. En este instrumento, se trata de reconocer aquellos conocimientos que ya se tienen sobre el proyecto escolar, analizarlo y comprenderlo para estar en condiciones de llevarlo a la práctica a través de las acciones pertinentes.

El proyecto Escolar Institucional Coordinadores

Datos Generales					
Nombre: _____					
Nivel educativo: _____					
Fecha: _____					
<p>Propósito: registrar los conocimientos previos sobre el proyecto escolar institucional para llegar a conocerlo y llevarlo a la práctica.</p>					
<p>Instrucciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Registra en cada apartado el concepto y/o la idea que tengas sobre los elementos que se mencionan. 2. Busca en el Proyecto Escolar los conceptos que se mencionan y regístralos en el lugar correspondiente. 3. Compara tus ideas con las del proyecto y analiza las diferencias. 4. Discutan en colectivo sobre sus hallazgos y ajustes. 					
	Visión	Misión	Alumno	Profesor	Modelo Pedagógico
Concepto personal					
Concepto Proyecto Institucional					
Conclusiones					
<p>¿Qué aprendo de este ejercicio?</p>					
<p>¿Qué acciones necesito realizar para ser más congruente con el Proyecto Escolar?</p>					

Acción 3. Revisión de la Gestión Escolar y el nuevo Proyecto Escolar,

Seguimiento:

La Directora revisará el Proyecto Escolar Institucional apoyada de la teoría de la gestión escolar y las necesidades explicitadas en el diagnóstico. Posteriormente trabajará con los Coordinadores a fin de familiarizarlos con éste. La reunión se llevará a cabo al inicio del segundo semestre, en sesión personal Coordinador – Directora y en colectivo con el personal, especialmente los de nuevo ingreso.

Instrumento:

El instrumento tiene como propósito, que los Coordinadores contrasten sus acciones cotidianas con lo estipulado en el nuevo proyecto escolar, que ya fue revisado por la Directora. Con estas acciones, la gestión de los Coordinadores y estará constantemente actualizada y enmarcada en el contexto que presenta el proyecto escolar.

La gestión escolar del Coordinador y el nuevo proyecto escolar.

Datos Generales	
Nombre: _____	
Nivel educativo: _____	
Fecha: _____	
<p>Propósito:</p> <p>Revisar que el modelo de gestión realizada por los Coordinadores, se encuentre en el marco institucional que presenta el proyecto escolar.</p>	
<p>Instrucciones:</p> <p>Describe en cada aspecto las principales acciones que realizas en tu gestión cotidiana y contrástalas con lo que menciona el proyecto escolar.</p> <p>Concluye y comenta con la Directora, los ajustes que serán pertinentes hacer.</p>	
Mi gestión escolar	El proyecto escolar institucional
Dimensión Pedagógica	
Dimensión Comunitaria	
Dimensión Administrativa	
Dimensión organizativa	
La forma cómo estás llevando a cabo tu práctica de gestión, ¿Va de acuerdo al proyecto escolar?	¿Por qué?
En caso de hacer ajustes ¿Qué elementos cambiarías?	

Acción 4. Trabajo colegiado para la difusión e internalización del nuevo Proyecto Escolar .

Seguimiento:

La Directora presentará a la comunidad docente y Coordinadores, el nuevo proyecto escolar con el propósito de conocer y realizar los objetivos de enunciados en éste, de tal manera que toda la acción de la escuela lleve un propósito común. Esta presentación se llevará a cabo al inicio del ciclo escolar.

Instrumento:

Se pretende que en reunión colegiada, los docentes y Coordinadores conozcan e internalicen el nuevo proyecto escolar, registrando sus hallazgos, permitiendo sus comentarios y sus propuestas para generar estrategias de realización del mismo.

El instrumento contiene espacios para que registren los aspectos importantes del proyecto escolar clasificados por dimensiones de la gestión y a su vez registren las estrategias para su realización.

Presentación del nuevo Proyecto escolar

Datos Generales	
Nombre: _____	
Nivel educativo: _____	
Grupo: _____	
Fecha: _____	
<p>Propósito:</p> <p>Conocer el nuevo proyecto escolar anual, internalizarlo y generar estrategias para su realización desde el puesto en que se labore.</p>	
<p>Instrucciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Registra los objetivos y acciones del proyecto escolar que se refieren específicamente a tu puesto. 2. Comenta con los compañeros de tu nivel educativo y tu Coordinador sobre la factibilidad de realizar dichos aspectos. 3. Generen estrategias para llevarlos a cabo. 	
El proyecto escolar institucional	Estrategias para su realización
Dimensión Pedagógica	
Dimensión Comunitaria	
Dimensión Administrativa	
Dimensión organizativa	

4.6.2 Organización de los procesos administrativos de los Coordinadores.

Acción 1. Contrastar los resultados del diagnóstico (dimensiones de la gestión), con el perfil actual de los Coordinadores académicos, para identificar elementos que permitan afinarlo de acuerdo con el proyecto escolar.

Seguimiento:

De manera personal, cada Coordinador realizará su propia autoevaluación en relación a su labor educativa y la compartirá con la Directora mensualmente en una entrevista de seguimiento.

Instrumento:

El propósito del instrumento es permitir que los Coordinadores revisen su gestión escolar, con los resultados del diagnóstico del presente trabajo, afinen con esta información, su perfil de puesto, de tal manera que exista congruencia con en el nuevo proyecto escolar.

Ajustes al perfil del Coordinador Académico

Datos Generales			
Nombre: _____			
Nivel educativo: _____			
Fecha: _____			
<p>Propósito:</p> <p>Contrastar la gestión que realiza el Coordinador con los resultados del diagnóstico de la Institución (de esta tesis) y el nuevo proyecto escolar, de tal manera que se hagan los ajustes pertinentes al perfil del Coordinador.</p>			
<p>Instrucciones:</p> <p>Compara los resultados del diagnóstico con tu perfil de Coordinador y detecta los elementos que requieran de afinarse para ser congruentes con el proyecto escolar.</p>			
Perfil del Coordinador del ciclo escolar pasado.	Resultados del Diagnóstico Institucional	Nuevo Proyecto escolar Enfocándose en las dimensiones de la gestión escolar	Elementos que requieren afinarse

Acción 2. Afinar procesos administrativos referentes a: líneas de autoridad, canales de comunicación y toma de decisiones.

Seguimiento:

A partir de situaciones a resolver, la Directora junto con los Coordinadores, revisarán los canales de comunicación, las líneas de autoridad y la toma de decisiones de tal manera que se establezca una organización que permita dar respuesta de manera más efectiva a los problemas. Estas reuniones se realizarán en colegiado bimestralmente durante el ciclo escolar.

Instrumento:

Consiste en una tabla de doble entrada en donde los Coordinadores junto con la Directora analizan y registran una serie de parámetros que generarán procedimientos para atender a necesidades específicas relacionadas con la autoridad, la toma de decisiones y la comunicación con padres de familia. Su objetivo principal, es que los Coordinadores y la Directora generen procedimientos que permitan una mejor organización y estructura en los aspectos señalados.

Procesos administrativos Datos Generales
Nombre: _____ Nivel educativo: _____ Fecha: _____
Propósito: Establecer los procesos administrativos en las líneas de autoridad, comunicación y toma de decisiones, específicamente en las situaciones problemáticas.
Instrucciones : Registren en el espacio que corresponda las problemáticas que sobresalen en este momento, posteriormente discutan entre Coordinadores y registren los procesos sobre los aspectos que se señalan.

	Líneas de autoridad	Toma de decisiones	Comunicación: Padres , maestros y alumnos
Situación problemática			

Acción 3. Actualizar el perfil del Coordinador académico de acuerdo a los procesos administrativos descritos en la línea de acción anterior.

Seguimiento

De acuerdo con la problemática presentada en cada nivel de la Institución, identificar problemas similares y definir para ellos estrategias para clarificar líneas de autoridad, comunicación y toma de decisiones, actualizando su perfil de puesto.

Instrumento:

El propósito es actualizar el perfil del Coordinador académico de acuerdo a los aspectos que se homologaron en la línea de acción anterior; de tal manera que se clarifiquen principalmente la línea de autoridad, la comunicación y la toma de decisiones en dicho documento.

Revisión para la actualización del perfil del Coordinador

Datos Generales			
Nombre: _____ Nivel educativo: _____ Fecha: _____			
Propósito: Actualizar el perfil del Coordinador especificando las líneas de autoridad, la toma de decisiones y la línea de comunicación.			
Instrucciones: Revisa tu perfil de Coordinador académico y registra claramente las líneas de autoridad, toma de decisiones y comunicación.			
Perfil del Coordinador actual Funciones principales	Línea de la autoridad	Línea de la toma de decisiones	Línea de la comunicación
Dimensión pedagógica	Depende de:	Tipo de decisiones en mi ámbito:	Directa con:
	Le reportan:	Tipo de decisiones fuera de mi ámbito:	Indirecta con:
Dimensión comunitaria	Depende de:	Tipo de decisiones en mi ámbito:	Directa con:
	Le reportan:	Tipo de decisiones fuera de mi ámbito:	Indirecta con:
Dimensión administrativa	Depende de:	Tipo de decisiones en mi ámbito:	Directa con:
	Le reportan:	Tipo de decisiones fuera de mi ámbito:	Indirecta con:
Dimensión organizativa	Depende de:	Tipo de decisiones en mi ámbito:	Directa con:
	Le reportan:	Tipo de decisiones fuera de mi ámbito:	Indirecta con:

4.6.3 Fortalecimiento de la gestión que realizan los Coordinadores.

Acción 1. Revisión del registro de actividades del Coordinador, detectando el tiempo dedicado a cada dimensión de la gestión escolar.

Seguimiento:

Durante la sesión mensual de reunión en trabajo colegiado, Coordinadores y Directora General analizarán sus bitácoras de trabajo, de tal manera que realicen un análisis de la distribución de su tiempo, consideren las razones por las que en un momento dado no se atiendan determinadas dimensiones de su gestión. De tal manera que se esté en condiciones de hacer una distribución de tiempo más equilibrada, valorando la necesidad de acrecentar su formación académica.

Instrumento:

Su propósito principal es que los Coordinadores se concienticen de la forma como están distribuyendo su tiempo en relación a las dimensiones de su gestión y realicen los ajustes necesarios para utilizar su tiempo de manera más efectiva.

El instrumento consiste en un registro de bitácora semanal y preguntas de reflexión a partir de sus propios registros.

Distribución del tiempo del Coordinador

Datos Generales						
Nombre: _____						
Nivel educativo: _____						
Fecha: _____						
<p>Propósito:</p> <p>Tomar conciencia de la forma como se está distribuyendo el tiempo para hacer ajustes necesarios y cubrir semanalmente la atención a las cuatro dimensiones de la gestión escolar.</p>						
<p>Instrucciones:</p> <p>Registra tu bitácora semanal, clasifica tus actividades en las cuatro dimensiones de la gestión escolar y contesta las preguntas de reflexión que se encuentran al final del ejercicio.</p>						
Horarios	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Dimensión que no se realizó lo suficiente

Después de haber realizado el ejercicio anterior reflexiona y contesta:

- ¿Distribuí mi tiempo de tal manera que cubrí mis responsabilidades en cuanto a las cuatro dimensiones de mi gestión?
- ¿Qué acciones necesitaré realizar para mejorar esto?
- ¿Cuáles son los principales problemas para cumplir con mi perfil?

**Situaciones que no me permiten
realizar mi gestión como se
requiere:**

Posibles soluciones:

Acción 2. Retomar el perfil actualizado del Coordinador para contrastarlo con el registro de su bitácora e identificar los ajustes pertinentes a su práctica, para cumplir con el proyecto escolar.

Seguimiento:

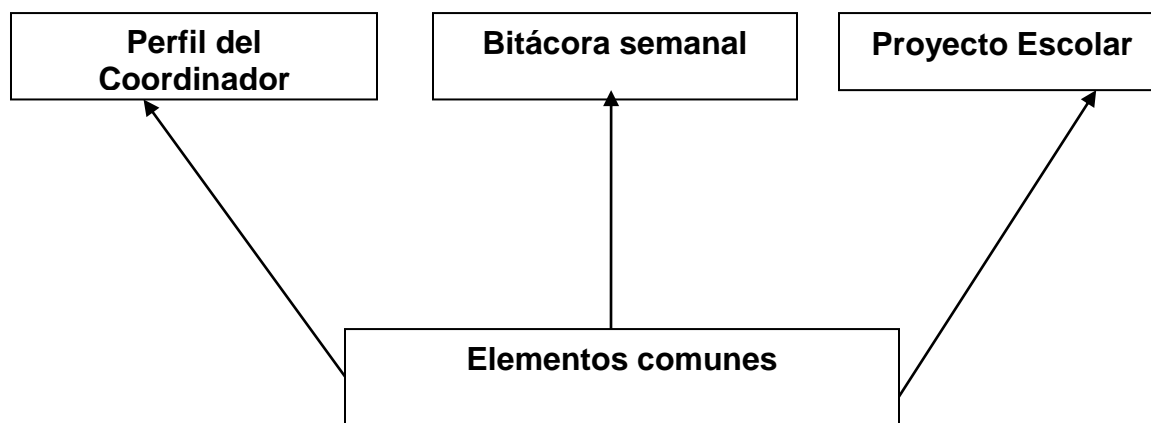
De manera personal, cada Coordinador realizará su autoevaluación revisando que su perfil, su bitácora de actividades semanales y el proyecto escolar vayan acordes. Bimestralmente revisará estos registros en junta con la Directora.

Instrumento:

Después de analizar su bitácora, revisará que sus actividades vayan de acuerdo con su perfil y a su vez con el proyecto escolar, de tal manera que su labor esté enmarcada en lo que se espera del Coordinador institucionalmente. Dichos registros se realizarán en un organizador gráfico.

Perfil del Coordinador – Bitácora – Proyecto Escolar

Datos Generales
Nombre: _____
Nivel educativo: _____
Fecha: _____
Propósito: Revisión del perfil actualizado del Coordinador contrastándolo con el registro de su bitácora y a su vez con el proyecto escolar, de tal manera que se constate que sus actividades cotidianas son congruentes con la Institución.
Instrucciones: Teniendo a la mano, los tres documentos que se mencionan y una vez que los hayas revisado, completa el organizador gráfico registrando los elementos comunes que tengan dichos documentos. Posteriormente reflexiona contestando las preguntas que se presentan.



Elementos que no coinciden.	Bitácora semanal	Perfil del Coordinador	Proyecto Escolar
Elementos que si coinciden.	Bitácora semanal	Perfil del Coordinador	Proyecto Escolar

Acción 3. En colegiado atender a las diversas temáticas que fortalezcan la gestión de los Coordinadores.

Seguimiento:

En reunión mensual, se pretende que los Coordinadores trabajen en colegiado y revisen diversas temáticas de acuerdo a los resultados de la acción anterior.

Instrumento:

El propósito de este instrumento es que los Coordinadores junto con la Dirección, realicen registros de la aplicación de las temáticas revisadas mensualmente. El instrumento consiste en llevar una bitácora de las temáticas y su aplicación.

Fortalecimiento de la gestión escolar que realizan los Coordinadores

Datos Generales
Nombre: _____
Nivel educativo: _____
Fecha: _____
Propósito: Registrar las temáticas revisadas durante el bimestre, la forma como se están aplicando en la cotidianidad escolar, así como las reflexiones que se generan en este proceso.
Instrucciones: Completa el cuadro siguiente.

Fecha	Temática revisada	Evidencias de llevarla a la práctica.	Reflexiones

Se han presentado los instrumentos y procedimientos que permitirán dar seguimiento a la intervención, tal es su importancia que de no contar con ellos, no se estaría en condiciones de atender a las adecuaciones necesarias durante el proceso, siendo esto un obstáculo para la realización de los objetivos propuestos.

CAPÍTULO V

AVANCE DE RESULTADOS

En este capítulo se describe la implementación de la propuesta a partir de cada una de las líneas de intervención, se describe lo sucedido al término de cada acción y al finalizar este apartado se presenta una síntesis de los avances logrados.

5.1 Líneas de intervención.

Como ya se mencionó y describió en el capítulo anterior, el proyecto de intervención contempla tres líneas, sobre las que se sustenta a su vez diversas acciones. La primera de ellas se refiere a la revisión y desarrollo del proyecto escolar, la segunda línea trata de la organización de los procesos administrativos de los Coordinadores y la tercera a contempla la importancia de la función de los Coordinadores fortaleciendo su gestión escolar. A continuación se presentan los avances logrados al realizar la intervención de cada una de ellas.

5.1.1 Revisión y desarrollo del proyecto de escolar.

El propósito de esta línea es analizar la visión, misión, los principios filosóficos y pedagógicos, contenidos en el proyecto escolar, de tal manera que toda acción se encuentre dentro del marco institucional y responda a los objetivos de la misma.

Acción 1: Informar a los Coordinadores sobre el diagnóstico.

Fecha de realización de la sesión: Enero 24 de 2011.

Descripción de la reunión:

La Directora General, solicitó a los Coordinadores, que compartieran su experiencia al haber ingresado al puesto de Coordinador académico en el Instituto. Cada una de ellas, relató la forma de su ingreso, la cual concordó con la primera pregunta que se realizó en el cuestionario del diagnóstico.

En seguida la Directora retomando lo comentado por las Coordinadoras, preguntó a qué conclusiones llegan sobre los relatos.

Las Coordinadoras comentaron que se observaba claramente que no había un proceso de admisión profesional en la escuela para estos puestos.

La Directora solicitó a los Coordinadores que hicieran una lista de la forma como perciben actualmente al Instituto en el pizarrón. Los Coordinadores comentaron lo siguiente: una escuela con gente feliz pero con necesidades de orden, otra mencionó: una escuela con maestros capacitados pero con falta de lineamientos y de guía institucional y a veces de los propios Coordinadores. Por último, la Coordinadora de secundaria y bachillerato dijo que ella veía una escuela llena de problemas para resolver cada día en un ambiente agradable de maestros y alumnos.

Después de haber escuchado los comentarios de cada Coordinadora, la Directora las invitó a conocer los resultados de la evaluación diagnóstica a través de una presentación digital, para posteriormente comentarla a través de tres preguntas: la primera, sobre su opinión acerca de los resultados, la segunda cuáles de esas problemáticas identifican en sus secciones y la última sobre cuáles serían sus propuestas para iniciar un cambio. Compartieron sus ideas.

Para terminar, los Coordinadores trabajaron en colegiado elaborando sus conclusiones.

Conclusiones:

Después de contestar y comentar sus respuestas, los Coordinadores generaron las siguientes conclusiones:

Las problemáticas presentadas reflejan lo que hemos vivido durante mucho tiempo en el Instituto.

Necesitamos prepararnos en la gestión escolar y en el puesto que tenemos para generar cambios.

Necesitamos revisar el perfil de nuestro puesto, lo tenemos por escrito pero no lo llevamos a la práctica, tal vez necesite actualizarse.

El proyecto escolar es el documento en donde se encuentran las bases de nuestra escuela, debemos familiarizarnos con él y llevarlos a la realidad.

La división de las problemáticas detectadas por dimensiones de la gestión nos proporciona una mayor claridad para generar propuestas de mejora.

Reconocer el impacto de nuestro puesto es de suma importancia para poder realizar la labor como corresponde.

Acuerdos:

Continuar como hemos iniciado este ciclo escolar con nuestro trabajo colegiado.

Revisar el proyecto escolar.

Revisar nuestro perfil de puesto y funciones.

A continuación se presentan las respuestas del cuestionario que contestaron los Coordinadores, después de conocer el diagnóstico.

1. ¿Qué opinión tienes sobre los resultados del diagnóstico?		
Preescolar	Primaria	Secundaria Bachillerato
Que se está trabajando por niveles educativos de diferente forma, que no nos ponemos de acuerdo, parecemos diferentes escuelas en una sola. Si pienso que reflejan lo que está pasando.	Que es cierto lo que se menciona, con tanto trabajo y movimiento de maestras, yo no he podido observar a los maestros en clase, ni revisar su desarrollo. Con dificultad reviso los planes de trabajo.	Decimos que no nos relacionamos con los padres y lo que pasa es que lo hace el departamento de formación, esto es una prueba de que no conocemos los otros programas de la escuela y no somos conscientes de que la escuela no es solo nuestra sección. Si lo veo congruente con lo que ha sucedido desde hace tiempo.

**2. ¿En el nivel educativo del que eres responsable, ves reflejadas esos resultados?
¿De qué manera los identificas?**

Preescolar	Primaria	Secundaria Bachillerato
Sí, los veo. No termino en el día lo que tengo planeado, mis responsabilidades, están en el perfil escrito, pero nunca las he revisado. Me gustaría hacerlo. Tal vez por eso no hago todo lo que se espera que realice.	Sí, sigo observando la falta de acompañamiento de mi parte a los maestros, sobre todo a los nuevos, los otros ya los conozco como trabajan.	Sí, los problemas están al día, no puedo entrar a los salones a cuestiones académicas por los problemas de conducta.

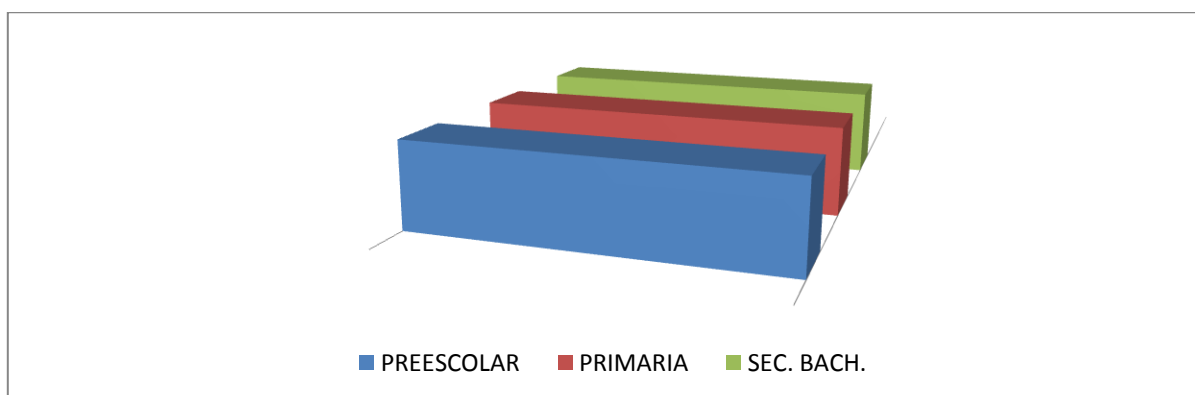
3. ¿Cuáles serían tus propuestas para iniciar un cambio?

Dimensión	Propuestas para mejorar los resultados del cuestionario, realizadas por los Coordinadores en reunión con la Directora.
Pedagógica	Vincular los niveles educativos, continuando con el trabajo colegiado. Establecer estrategias para disponer del tiempo pertinente para la observación de clases y acompañamiento a los maestros.

Comunitaria	<p>Dar a conocer el proyecto educativo una vez que esté revisado a los maestros de todos los niveles y a la Mesa Directiva de padres de familia..</p> <p>Planear actividades de proyección a la comunidad, tales como desfile de carros alegóricos, altar de muertos, desfiles cívicos o de fechas conmemorativas, abrir talleres vespertinos por nivel educativo.</p>
Administrativa	<p>Comparar nuestros perfiles de Coordinadores académicos con los resultados del diagnóstico.</p> <p>Reorganizarlos de acuerdo con las dimensiones pedagógicas.</p>
Organizacional	<p>Planear las efemérides del ciclo escolar involucrando a todos los niveles educativos, reservar espacios de reuniones colegiadas por sección e institucional.</p> <p>Revisar las funciones de nuestro perfil relacionadas con los aspectos organizacionales y establecer procedimientos comunes.</p>

Los Coordinadores manifestaron estar de acuerdo en los resultados obtenidos en el diagnóstico de una manera homogénea, esto provoca una posibilidad mayor de llevar a la práctica el proyecto de intervención.

Gráfica 1: Grado de aceptación del diagnóstico.



Como podemos observar las tres Coordinadoras estuvieron de acuerdo en el diagnóstico y sus respuestas fueron muy similares, esto propicia una disposición para participar en las acciones de mejora.

Acción 2. Estudio y análisis del Proyecto Escolar, logrando claridad, coherencia, y articulación entre la Misión, Visión, Filosofía, Principios y Modelo Pedagógico

Fecha de realización de la sesión: Enero 28 de 2011.

Descripción de la reunión:

La Directora General, solicitó a los Coordinadores dieran lectura a la nota técnica sobre el proyecto escolar y posteriormente compartieran sus aprendizajes.

Los Coordinadores resaltaron la importancia del proyecto escolar, ya que da sentido a las acciones cotidianas, invita a la reflexión y evaluarse constantemente como parte de la vida de una Institución, ubica adecuadamente la planeación, organiza el tiempo, incorpora los aspectos del diagnóstico para la mejora, reduce los esfuerzos y la dispersión, así como también evita la improvisación y da unidad al centro escolar.

En seguida, la Directora, les entregó el proyecto escolar del ciclo escolar pasado existente en la escuela (anexo 4) y solicitó analizarán la misión y la visión de la escuela, utilizando ciertos instrumentos que les facilitaron dicho análisis.

Así mismo solicitó a los Coordinadores que, analizaran la filosofía, los principios y el modelo pedagógico (concepto de alumno, de maestro, proceso de enseñanza-aprendizaje).

La Directora invitó a los Coordinadores a trabajar juntos subrayando los significados comunes de cada elemento, registrándolos en una tabla a través del medio digital.

Revisaron en un primer momento, los conceptos claves entre la misión y la visión, analizando si existe congruencia entre ellos. Registraron en una tabla los elementos congruentes; de esta misma forma, se llevó a cabo la comparación entre los otros términos del proyecto, como son: filosofía, principios y modelo pedagógico (concepto de alumno, de maestro).

Por otra parte también se revisó de manera general la percepción de los Coordinadores en cuanto a la aplicación de dicho proyecto en la cotidianidad de la vida escolar, ya que estas opiniones también serían tomadas en cuenta para la elaboración del nuevo proyecto institucional.

Para lo cual, la Directora solicitó analizarán las siguientes preguntas: ¿Consideras que la realidad que se vive en la escuela es reflejo de lo que expresa el Proyecto Escolar? ¿Las acciones cotidianas que se realizan en cada nivel toman en cuenta el proyecto? Comenta tus respuestas.

Se registraron y comentaron las respuestas de estas preguntas, sus reflexiones y acuerdos generados de la sesión de trabajo.

Conclusiones:

El proyecto escolar actual es congruente en sus principios y valores, pero necesita revisarse en su redacción (a veces repetitiva) y en su estructura.

El proyecto escolar deja muy claro que la Institución busca una formación académica y humana.

En algunos apartados pareciera cierta contradicción como al decir que utiliza el constructivismo, pero que tiene la educación tradicional.

Los Coordinadores coinciden en expresar que desconocían el proyecto, que su acción cotidiana no lo tenía contemplado. Evidencian la necesidad de familiarizarse con él, de difundirlo, apropiarlo y reflejarlo en cada actividad que se realice en el nivel.

Acuerdos:

La Directora tomó la iniciativa de realizar los ajustes requeridos al proyecto escolar, reflejando los aspectos mencionados, especialmente en lo referente a redacción de la misión y de la visión, así como de la unidad de la Institución y la respuesta al diagnóstico.

A continuación se presentan las respuestas que los Coordinadores expresaron al revisar que la Misión y la Visión que el proyecto escolar contiene, sean congruentes entre sí. Revisión de la Misión de la Institución:

¿Quiénes somos?	No lo menciona
¿Qué hacemos?	Ofrecer un espacio educativo bilingüe
¿Para qué lo hacemos?	Para la formación integral de personas competentes comprometidas con los demás.
¿Para quién lo hacemos?	Para una sociedad justa y solidaria.
¿A través de que lo hacemos?	De la pedagogía Ignaciana

Requisitos que debe cumplir la misión	Si	No	Observaciones
¿Delimita el quehacer de la Institución?	✓		Sector educativo
¿Determina para que lo haga?	✓		Para la formación de personas
¿Define a su población objetivo?		✓	No, menciona de manera General
¿Sintetiza las principales funciones que utiliza la Institución para cumplir su quehacer?		✓	No, ya que solo menciona la pedagogía que utiliza.
¿Captura la esencia y razón de ser de la Institución?		✓	No, está incompleta, ya que no menciona, que es una Institución cristiana ni multicultural, entre otros aspectos.
Se valida la Misión		✓	Algunos aspectos no cumplen los requisitos.

Revisión de la **Visión** de la Institución.

¿Qué y cómo queremos ser?	Ser un centro educativo bilingüe de excelencia académica y humana.
¿Qué deseamos lograr?	Propiciar el diálogo intercultural y ecuménico, la justicia, para promover la dignificación de la persona y el respeto al medio ambiente.
¿Cómo queremos que nos describan respecto a nuestros resultados?	Ser un centro educativo bilingüe de excelencia académica y humana.
¿Cuáles son nuestros valores distintivos?	La fe y la justicia
¿Hacia donde queremos cambiar?	Hacia un mundo de justicia y dignificación de la persona.

Requisitos que debe cumplir la visión	Si	No	Observaciones
¿Representa el escenario deseado por la Institución a largo plazo?		✓	No lo define
¿Expresa los valores por los que se deberá distinguir la Institución?	✓		La justicia y la Fe
¿Muestra la dirección a donde quiere ir la Institución?	✓		Pero queda confuso, no lo especifica.
¿Delimita el alcance de los esfuerzos que debe realizar la Institución?		✓	No lo menciona.
Se valida la Visión de la Institución		✓	Requiere de elementos que no están incluidos.

La Directora y los Coordinadores, identificaron elementos y significados coherentes en la misión y la visión que tiene el proyecto escolar existente. Esta dinámica de análisis más allá de reestructurar ambos aspectos, permitió una mayor comprensión de las características esenciales de la Institución. Ayudó a clarificar y a iniciar el proceso de apropiación de estos ideales educativos. Se considera que estos elementos pueden permanecer inalterables.

En seguida se presenta una comparación entre los elementos esenciales que conforman al Proyecto Escolar. Los aspectos que se subrayaron son congruentes entre sí.

Misión

Ofrecer, siguiendo la pedagogía Ignaciana, un espacio educativo bilingüe para la formación integral de personas competentes comprometidas con los demás para favorecer una sociedad justa y solidaria.

Visión

Ser un centro educativo bilingüe de excelencia académica y humana en el que se propicien la fe y la justicia, el diálogo intercultural y ecuménico y en el que se promuevan la dignificación de la persona, y el respeto al medio ambiente.

Filosofía

Basada en los valores y principios universales ínsitos en la naturaleza humana y asumidos y sistematizados por la iglesia Católica de quien los tomamos.

Principios

Encontrar a Dios en todas las cosas.

Cuidar a la persona.

Mostrar el amor con los hechos

Fomentar una alta calidad académica

Comprometerse en la justicia

Formar una comunidad ecuménica y multicultural.

Metodología

La adopción de metodologías probadas en la línea constructivista: dimensiones del aprendizaje, competencias sin dejar los elementos válidos de la educación tradicional.

Maestro

El cuerpo docente profesional, comprometido e identificado con el proyecto educativo, capacitado en todas las dimensiones que conforman la educación integral y formadores de un clima empático con la comunidad que nos rodea.

Alumno

Estudiantes pensantes, preparados, críticos de la sociedad que los rodea, responsables en su libertad, con la fe y la esperanza de que cualquier estructura social, cultural, política o religiosa es susceptible de cambios que nos lleven a una superación constante.

Concepto de hombre

El hombre como un ser creado a imagen de Dios, único e irrepetible, libre, dotado de inteligencia, voluntad y sensibilidad y de la convicción de que el hombre es capaz de asimilar, asumir y vivir libremente los principios y valores que se le inculquen en su círculo familiar, de amistades y en la comunidad educativa.

La Directora junto con los Coordinadores, registraron los elementos coherentes encontrados en los apartados anteriores:

Formación humana: integral, con valores, alumnos con esperanza y fe, en una comunidad ecuménica y multicultural, mostrar amor, maestros comprometidos formadores. Formación académica: bilingüe, excelencia académica, respeto al medio ambiente. Pedagogía Ignaciana, metodología constructivista, con rasgos tradicionales, docente comprometido con el proyecto educativo, alumnos en la búsqueda de la superación constante, comunidad educativa.

Filosofía: el hombre creado por Dios, a fin con los preceptos de la iglesia católica.

Reflexiones generadas sobre el proyecto escolar existente:

¿El proyecto escolar presenta congruencia y claridad entre sus elementos?

Se encuentra congruencia en la mayoría del proyecto, sin embargo, existen aspectos como los referentes a la metodología en donde se menciona ser constructivista pero con elementos de la pedagogía tradicional.

Así mismo en su redacción, aparecen aspectos repetitivos en el formato de todo el proyecto. Requiere de envolver a todos los niveles para ser un proyecto institucional.

¿Qué ajustes se requieren hacer, para lograr que sea un instrumento coherente y articulado?

Es importante revisar la redacción, buscando el seguimiento en los párrafos evitando la repetición exagerada de la misma visión. Reorganizar los contenidos acomodándolos de acuerdo a las dimensiones de la gestión escolar y lo más importante que refleje que es un proyecto institucional, ya que, muestra una marcada presencia del plan de trabajo de la primaria y una disminución de los otros niveles educativos de la escuela.

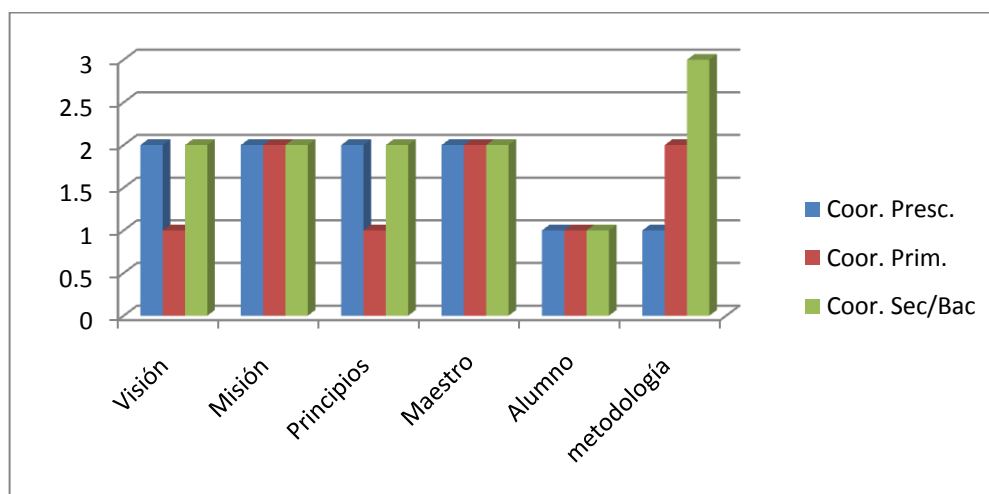
A continuación se presentan las respuestas y una gráfica sobre la pregunta realizada a los Coordinadores acerca de su percepción sobre la aplicación del proyecto escolar en la cotidianidad de la escuela. Las opciones que ellos tenían para contestar fueron las siguientes:

1. El proyecto no se refleja en la práctica.
2. El proyecto se refleja en algunas situaciones de la cotidianidad.
3. El proyecto escolar es acorde con la realidad que se vive en el Instituto

	Coordinadora Preescolar	Coordinadora Primaria	Coordinadora Secundaria bachillerato
Visión	2. El proyecto se refleja en algunas concepciones en la cotidianidad.	1. El proyecto no se refleja en la práctica.	2. El proyecto se refleja en algunas concepciones en la cotidianidad.
Misión	2. El proyecto se refleja en algunas concepciones en la cotidianidad.	2. El proyecto se refleja en algunas concepciones en la cotidianidad.	2. El proyecto se refleja en algunas concepciones en la cotidianidad.

Principios	2. El proyecto se refleja en algunas concepciones en la cotidianidad.	1. El proyecto no se refleja en la práctica.	2. El proyecto se refleja en algunas concepciones en la cotidianidad.
Maestro	2. El proyecto se refleja en algunas concepciones en la cotidianidad.	2. El proyecto se refleja en algunas concepciones en la cotidianidad.	2. El proyecto se refleja en algunas concepciones en la cotidianidad.
Alumno	1. El proyecto no se refleja en la práctica.	1. El proyecto no se refleja en la práctica.	1. El proyecto no se refleja en la práctica.
Metodología	1. El proyecto no se refleja en la práctica.	1. El proyecto no se refleja en la práctica.	3. El proyecto escolar es acorde con la realidad que se vive en el Instituto

Gráfica 2: ¿El proyecto escolar, se ve reflejado en la cotidianidad de la escuela?



En la gráfica podemos observar el grado de aplicación que mencionaron los Coordinadores (De 1 a 3 ver datos antes de la gráfica), que presenta el proyecto escolar con relación a la cotidianidad de la escuela, distinguiendo diversos aspectos como se puede apreciar, nótese que solamente la metodología es calificada con la máxima escala por el Coordinador de secundaria y bachillerato.

Acción 3. Revisión de la Gestión Escolar y del Nuevo Proyecto Escolar Institucional.

Fecha de realización de la sesión: febrero 21 de 2011

Descripción de la sesión:

Utilizando una lista de cotejo, la Directora contrastó los aspectos relevantes de la teoría de la gestión con el proyecto escolar.
 Utilizando dicha lista de cotejo y tomando en cuenta las conclusiones de la sesión anterior con los Coordinadores académicos, la Directora se dispondrá a realizar los ajustes necesarios del proyecto escolar.
 Iniciando por su estructura, después por el contenido de cada sección, revisando la coherencia entre cada elemento, a su vez con la teoría de la gestión escolar y con los resultados diagnósticos.
 Elaboró el nuevo proyecto escolar que estará vigente en lo que queda del ciclo escolar.

Conclusión:

Algunas de las características que deberá tener el nuevo proyecto escolar, serán: organización en dimensiones de la gestión escolar, estructura secuencial evitando tratar temas ya mencionados, fundamentar la necesidad del proyecto escolar, elaborarse tomando en cuenta a la Institución como unidad no como secciones. La Directora General reestructurará el proyecto escolar, dándole sentido y orden a través de las dimensiones de la gestión escolar, para posteriormente mostrarlo a los Coordinadores.

Resultados de la lista de cotejo, que realizó la Directora. Contrastando el proyecto escolar con las características que éste debe reunir de acuerdo a la teoría.

Características que reúne el nuevo proyecto escolar en proceso de elaboración.	Si las reúne	No las reúne
Explicita un fundamento teórico acerca de la importancia del proyecto escolar y de su concepto.	✓	
Refleja su parte filosófica	✓	
Manifiesta coherencia entre sus elementos.	✓	
Interviene sobre la globalidad de la Institución.	✓	
Está organizado en las dimensiones de la gestión escolar.	✓	
Da respuesta a las necesidades principales manifestadas por el diagnóstico.	✓	
Incorpora a los sujetos de la acción educativa como protagonistas del cambio educativo.	✓	
Es participativo.	✓	
Es una propuesta articulada.	✓	

Acción 4. Trabajo colegiado para la difusión e internalización del Proyecto Escolar.

Fecha de realización de la sesión: marzo 1º de 2011.

Descripción de la sesión:

La Directora solicitó a los Coordinadores que dieran lectura a los acuerdos y conclusiones de la sesión anterior. (acción dos de este apartado).

La Directora presentó el **nuevo proyecto escolar** a los Coordinadores (anexo 5).

La Directora solicitó a los Coordinadores que revisarán en colectivo, el nuevo proyecto, registrando sus observaciones en un instrumento que les entregó.

Los Coordinadores realizaron dicha actividad, comentando y registrando sus hallazgos y sugerencias.

Conclusiones y acuerdos:

Los Coordinadores comentaron que el nuevo proyecto escolar reflejaba una visión unitaria de la Institución y clarificaba la meta como escuela.

Sugirieron establecer fechas y estrategias para revisar periódicamente que sea congruente con la cotidianidad de la escuela y viceversa.

A continuación se presenta el registro de la revisión del nuevo proyecto escolar.

Descripción de la estructura	Valores o principios que se detectan	Cambios observables en relación al proyecto inicial.
1. Introducción. Describe la importancia de la gestión escolar y la manera como se traduce en acciones a través del proyecto escolar. Fundamenta la importancia del Proyecto Escolar Institucional.	Presenta al centro escolar como una Institución con fines metodología y principios comunes. Integra, está organizado en dimensiones de la gestión escolar, atiende las necesidades presentadas en el diagnóstico.	Se construye una introducción, ya que el proyecto anterior carece de ella.
2. Dimensiones de la gestión escolar. Fundamenta teóricamente las	Establece la importancia del clima del aula, la integración, favorece al aprendizaje de los alumnos, organiza las	Se pretende darle un enfoque sistémico y unificador del centro educativo, organizando las

dimensiones de la gestión y se construye en base a ellas : 1. Pedagógica 2. Comunitaria 3 Administrativa 4. Organizativa	acciones, subraya la actitud profesional positiva, el liderazgo del maestro, las funciones del estudiante y la concepción de su formación. Establece procesos, funciones de gestión implícitas, tareas, actividades, personajes que participan.	acciones en cada dimensión de la gestión escolar. Estos aspectos no se contemplaban en el proyecto anterior.
3. Reseña Histórica y propósitos de su fundación. Ofrece datos de la fundación y de los propósitos al fundar la escuela. Menciona la visión, la misión y sus principios fundamentales	Mujeres y hombres íntegros, la importancia del servicio a los demás y la trascendencia de la vida de la persona. Resalta el cristianismo y el ecumenismo como una manera de convivir aún entre diferencias religiosas. Resalta el dialogo como una manera de resolver problemas, los valores humanos, la alta calidad académica, y formativa, la justicia, el respeto, y la colaboración como elementos claves en la vida de los estudiantes.	En este apartado, se reestructuran la información de la reseña histórica y las características de la Institución. Se presenta la misión y la visión con los ajustes pertinentes de acuerdo al análisis de éstas. Se omite la relación excelencia académica con número de alumnos por grupo que señala el proyecto anterior. Se suprime un programa especial para poner al corriente a los alumnos en inglés ya que no funciona de esa manera como lo especifica el proyecto anterior. Se reestructura evitando mezclas de temas e ideologías.
4. Resultados del diagnóstico. Presenta los resultados del diagnóstico describiéndolos por dimensiones de la gestión escolar	Como principios pedagógicos, en las dimensiones destaca, el acompañamiento al maestro, a los alumnos, en sus proceso de construcción del aprendizaje, la importancia del trabajo colegiado, así como de integrarse a la comunidad circundante, vincularse con los padres de familia, entre otros aspectos.	Se agrega la organización del proyecto escolar institucional por dimensiones, el anterior proyecto no lo organizaba de esta manera.
5. Plan de trabajo. Período enero – julio de 2011. Presenta el plan de trabajo para dar respuesta al	Como valores en esta plan de trabajo, se observan la sensibilidad ante las problemáticas de la escuela, Buscar la claridad, la coherencia, y articulación	Presenta un plan de trabajo General incluyente de toda la comunidad educativa, aspecto que no se manifestaba en el anterior proyecto.

<p>diagnostico, mencionando el objetivo, las estrategias, los responsables y el tiempo en que se efectuarán las acciones.</p>	<p>entre la Misión, Visión, Filosofía, Principios y Modelo Pedagógico (concepto de alumno, de maestro, proceso de enseñanza-aprendizaje) perfiles y funciones de puesto de los Coordinadores trabajo colegiado, líneas de comunicación toma de decisiones, autoridad entre otros.</p>	
---	---	--

Aspectos relevantes del estudio del nuevo proyecto escolar.

El nuevo proyecto escolar, presenta la misión y la visión reestructuradas, está organizado conforme a las cuatro dimensiones de la gestión escolar, por lo cual permite percibir a la escuela como una unidad y no como partes fraccionadas.

Sugerencias para revisar periódicamente el proyecto escolar, por parte de los Coordinadores:

Como estrategia para revisar periódicamente que el Proyecto Escolar y la realidad de la escuela sean congruentes, los Coordinadores sugieren invitar a los docentes a establecer comparaciones entre sus planes de trabajo y los objetivos del Proyecto Escolar Institucional Así como también difundir dicho proyecto escolar entre los docentes, personal administrativo y a los integrantes de la Mesa Directiva de la Asociación de Padres de Familia del Instituto, al inicio del siguiente ciclo escolar con los ajustes que en ese momento se requieran efectuar.

5.1.2 Organización de los procesos administrativos de los Coordinadores.

Esta línea tiene como propósito la revisión de los perfiles de puesto y funciones de los Coordinadores académicos, para que a partir de esta revisión se concienticen de sus funciones y se identifiquen los procesos que son comunes en cada nivel para que se homologuen y respondan al proyecto escolar que la Institución tiene.

Acción 1: Contrastar los resultados del diagnóstico (dimensiones de la gestión), con el perfil actual de los Coordinadores académicos, para identificar elementos que permitan afinarlo de acuerdo con el proyecto escolar.

Fecha de realización marzo 4 de 2011.

Descripción de la sesión:

La Directora, retoma los resultados del diagnóstico destacando los elementos que mencionan las problemáticas de cada dimensión.

Revisa el perfil de puesto y funciones del Coordinador ya existente, (anexo 6) e identifica los elementos claves que describan sus principales funciones.

La Directora contrasta los elementos claves del diagnóstico con las funciones del Coordinador. Hace un registro de los aspectos que debe reunir el perfil para dar respuesta a las problemáticas del diagnóstico.

Una vez realizada esta acción, la Directora procede a identificar los elementos claves del proyecto escolar que identifiquen y sean congruentes con el diagnóstico y el perfil de puesto de los Coordinadores. Registra dichos procesos de análisis.

La Directora realiza los ajustes pertinentes al perfil del Coordinador.

Resultado de la revisión que realizó la Directora del perfil del Coordinador académico:

Rasgos sobresalientes del perfil de puesto del Coordinador, ya existente en el Instituto.	Rasgos sobresalientes del diagnóstico por dimensiones de la gestión escolar.	Rasgos sobresalientes del nuevo Proyecto Escolar.
Objetivo: Garantizar la excelencia académica y humana y el crecimiento del alumnado del nivel educativo que maneja. La promoción y realización de la Filosofía y Misión Institucional en el trabajo del personal académico a cargo del Coordinador.	Las dimensiones comunitaria, administrativa y organizacional tienen carencias similares en los tres niveles; los matices de diferenciación los determina básicamente la importancia que se da a la dimensión pedagógica.	El nuevo proyecto escolar se conforma de los siguientes apartados: Introducción Dimensiones del proyecto. Reseña histórica y propósitos de su fundación.
La coordinación, supervisión,		

<p>control y evaluación de los procesos educativos para lograr la excelencia académica.</p> <p>Propiciar un clima de trabajo, de armonía y de superación en el personal docente.</p> <p>La cuidadosa selección, la inducción y la eficiente capacitación del personal docente.</p> <p>El trabajo coordinado y metódico en la aspiración a los ideales del Instituto: formar hombres y mujeres competentes comprometidos con los demás, para lograr una sociedad más justa.</p> <p>El establecimiento de las condiciones materiales, disciplinares y de relaciones humanas adecuadas para el proceso de enseñanza-aprendizaje de su sección.</p> <p>La adecuada difusión del nivel educativo que dirige, de forma que la imagen que la comunidad tenga de ella corresponda a la realidad de su excelencia académica.</p> <p>Estructura:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1º Funciones institucionales. 2º Funciones de administración académica. 3º Funciones de evaluación y planeación educativa 4º Funciones de apoyo a la docencia 5º Organización y seguimiento académico 6º Funciones de vinculación y comunicación 7º Funciones de coordinación de actividades extracurriculares 8º Funciones de organización y seguimiento del área de disciplina. 	<p>Pedagógica:</p> <p>Se necesita establecer y mantener el trabajo colegiado que tenga como fin llevar a cabo el proyecto escolar principalmente.</p> <p>Se requiere de mayor acompañamiento y observación de la práctica de los docentes por parte del Coordinador, seguimiento al proceso de los alumnos. Asignar mayor tiempo y una mejor estrategia para revisar planeaciones y corroborar la forma en que los profesores las aplican, necesidad de evaluar de una manera más integral, conocer el clima del aula para mejorar el ambiente de aprendizaje.</p>	<p>Resultados de la evaluación diagnóstica por dimensiones y plan de trabajo institucional por dimensiones período enero – julio 2011.</p>
---	--	--

Conclusiones :

Al presentar lo esencial de cada uno de estos documentos: perfil de puesto y funciones del Coordinador, resultados del diagnóstico y el nuevo proyecto escolar, se requiere reestructurar las funciones del Coordinador, retomando el objetivo del puesto, organizando sus funciones en dimensiones de la gestión escolar, atendiendo a la problemática detectada por el diagnóstico y conteniendo claridad y coherencia con los elementos filosóficos y pedagógicos que son la esencia de la escuela. Por lo tanto, el siguiente paso consistirá en la realización del perfil de puesto y funciones del Coordinador actualizado, como lo hemos descrito. Como documento base en la labor del Coordinador y en la organización de la escuela, éste, deberá estar realizado con claridad y congruencia proporcionando así al Coordinador una directriz de su quehacer educativo en la escuela.

Acción 2: Afinar procesos administrativos referentes a: Líneas de autoridad, canales de comunicación y a la toma de decisiones.

Fecha de realización: marzo 7 de 2011.

Descripción de la sesión:

La Directora General, revisó el perfil del Coordinador en el que ya había realizado ajustes, para identificar las líneas de autoridad, los canales de comunicación y la toma de decisiones.

La Directora instaló los procesos administrativos que se relacionan con la toma de decisiones y los puntos anteriores, en el perfil de puesto y funciones del Coordinador.

Revisando que dichos procesos fueran congruentes con el proyecto y la gestión escolar.

El perfil de puesto y funciones del Coordinador académico, es un documento que ofrece tanto al Coordinador como a la Institución, una manera concreta, clara y coherente de realizar, organizar y distribuir la labor del Coordinador, así como también, explicita las características profesionales que deberá reunir la persona que desempeñe ese puesto. Su reestructuración se llevó a cabo en varios momentos hasta terminarse y como resulta lógico, nuevamente estará sujeto a cambios en años próximos, al haber variantes en el contexto escolar.

A continuación se presenta el registro de la revisión del perfil de puesto del Coordinador, en relación a las líneas de autoridad, comunicación y toma de decisiones.

Aspectos a revisar:	Documento existente
Líneas de autoridad	Reporta a dirección General Le reportan los maestros de su nivel educativo
Canales de comunicación	Rinde un informe anual al director General. Vincula instancias sociales. Participa en reuniones de Consejo Escolar.
Toma de decisiones	El perfil no menciona de manera explícita este aspecto. En la relación a la disciplina, se coordina con el departamento de formación humana de la propia escuela.
Aspectos a revisar:	Ajustes a realizar
Líneas de autoridad	Reporta a dirección General Le reportan los maestros de su nivel educativo
Canales de comunicación	De manera lineal: Ascendente con el director General, instancias de gobierno, instancias extraescolares, padres de familia. Descendente: Personal docente Horizontal: Con los compañeros Coordinadores de los otros niveles educativos que conforman la escuela. Con los otros Coordinadores responsables de las escuelas con las que colabora en la zona escolar oficial. Y el personal administrativo del colegio.
Toma de decisiones	Decide en todos los aspectos relacionados con sus funciones procurando hacerlo con sus maestros en equipo colegiado, en situaciones normales dentro de su cotidianidad, asuntos relacionados con el resto de la escuela, lo hace formando parte del equipo colegiado de Coordinadores y dirección y en ocasiones dependiendo de la situación, tomará decisiones junto con la dirección General del Instituto.

Conclusiones:

El perfil de puesto y funciones del Coordinador académico que ya existía en la escuela, se realizó a finales del ciclo escolar pasado, por el Director General anterior, tanto su difusión como su análisis, quedo pendiente. Al efectuarse el estudio diagnóstico y obtener resultados sobre las necesidades de la Institución, este documento tan importante requería de su reestructuración y de su internalización por parte de los Coordinadores académicos, de tal manera que la teoría que se plasma en todo documento, se vea realizada en la cotidianidad escolar, de lo contrario el documento no cumpliría su cometido y los Coordinadores no tendrán un eje rector de su trabajo, repercutiendo a su vez en toda la organización escolar.

Acción 3. Actualizar el perfil del Coordinador académico de acuerdo a los procesos administrativos descritos en la línea de acción anterior.

Fecha de realización: abril 1º de 2011.

Descripción de la sesión:

La Directora invita a los Coordinadores a analizar el **perfil del Coordinador reestructurado**, que comprende, la división de las responsabilidades y funciones en dimensiones de la gestión escolar, principalmente, así como el haber agregado las líneas de autoridad y toma de decisiones y la comunicación (anexo 7), propuestos en el proyecto escolar, al diagnóstico.

Los Coordinadores proceden a la revisión, registrando sus anotaciones en el formato ofrecido por la Directora.

Al terminar comentan y realizan las siguientes cuestiones:

¿A partir de cuándo entra en vigencia el nuevo perfil de puesto y funciones?

¿Podemos revisarlo nuevamente, si hubiera algo que no está registrado?

A veces tengo duda en clasificar acciones en alguna dimensión de la gestión escolar,

¿Qué puedo hacer? ¿Podríamos tener sesiones especiales solamente para revisar la teoría de la gestión escolar? ¿Y para aplicarla?

La Directora propone que el nuevo proyecto escolar entre en vigencia al regresar de vacaciones de abril, de tal manera que puedan elaborar su plan de trabajo con esa nueva visión, los Coordinadores aceptan.

Acuerdan que el perfil se revise en cada sesión mensual de manera General y si hubiera necesidad de hacer ajustes, se tomarán en cuenta para la realización de la siguiente edición del perfil.

Se da por concluida la sesión, teniendo como resultado el perfil de puestos y funciones del Coordinador académico del Instituto.

El siguiente concentrado de respuestas, remite a la forma como se compararon los principios institucionales, el perfil de puesto y funciones del Coordinador con los resultados diagnósticos por dimensión, buscando que los primeros abonen a la resolución de la problemática detectada por el diagnóstico.

Definición del puesto de Coordinador con los ajustes pertinentes :

La Coordinadora Académica es la responsable de lograr la excelencia académica y de apoyar en la formación integral de los alumnos. Para llevar adelante este cometido, debe orientar los esfuerzos del personal docente a su cargo hacia la consecución de los objetivos del proyecto escolar del colegio.

Funciones distribuidas en base las cuatro dimensiones de la gestión.

Principios institucionales	Perfil de puesto y funciones de Coordinador.	Los principios institucionales y el perfil de puesto responden a la solución de las problemáticas detectadas en el diagnóstico.	Coherencia	
			Si	No
El Instituto está animado por el Espíritu del Evangelio de Cristo, visto desde el carisma Ignaciano. Pretende: Fomentar el desarrollo integral del alumnado Propiciar un ambiente de vida escolar.	Definición: La Coordinadora Académica es la responsable de lograr la excelencia académica y de apoyar en la formación integral de los alumnos. Para llevar adelante este cometido, debe orientar los esfuerzos del personal docente a su cargo hacia la consecución de los objetivos del proyecto escolar del colegio. Funciones distribuidas en base las cuatro dimensiones de la gestión.	Las dimensiones comunitaria, administrativa y organizacional tienen carencias similares en los tres niveles; los matices de diferenciación los determina básicamente la importancia que se da a la dimensión pedagógica. Pedagógica: Se necesita establecer y mantener el trabajo colegiado que tenga como fin llevar a cabo el proyecto escolar principalmente. Se requiere de mayor acompañamiento y observación de la práctica de los docentes por parte del Coordinador, seguimiento al proceso de los alumnos. Asignar mayor tiempo y una mejor estrategia para revisar planeaciones y corroborar la forma en que los profesores las aplican, necesidad de evaluar de una manera más integral, conocer el clima del aula para mejorar el ambiente de aprendizaje.	X	
Busca la coherencia entre la orientación familiar y la formación que se ofrece en el Instituto.				

Perfil de puesto y funciones actuales del Coordinador.

Identificación de los procesos administrativos en donde los Coordinadores manifiestan las líneas de autoridad, canales de comunicación y a la toma de decisiones.

Conclusiones de la sesión:

El perfil de puesto y función del Coordinador está terminado y es congruente con el proyecto escolar y con el diagnóstico.

El documento entrará en vigor en mayo, regresando del período vacacional, de tal manera que los Coordinadores puedan orientar su plan de trabajo con perfil de puesto correspondiente.

Acuerdos:

Los Coordinadores junto con la Directora de la escuela se comprometen a revisar periódicamente el perfil, para lo cual, se establecerán procesos e instrumentos que permitirán darle seguimiento de manera práctica.

5.1.3 Fortalecimiento de la gestión que realizan los Coordinadores.

Se pretende que, a partir del trabajo generado en las líneas anteriores, los Coordinadores realicen una gestión más estratégica que responda al proyecto escolar y a las funciones descritas en su perfil de puesto, de tal manera que su práctica cotidiana genere una mejora educativa en la Institución.

Acción 1: Revisión del registro de actividades del Coordinador, detectando el tiempo dedicado a cada dimensión de la gestión escolar.

Fecha de realización: marzo 14 de 2011.

Descripción de la sesión:

La Directora da la bienvenida a los Coordinadores y les invita a trabajar en una primera parte de la sesión de manera personal y en la segunda en colectivo.

De manera personal, cada Coordinador realiza un registro de sus actividades semanales, algunos lo retoman de sus agendas de trabajo.

Subrayan cada actividad de diferente color, de acuerdo a las dimensiones de la gestión escolar. Rojo dimensión pedagógica, azul dimensión comunitaria, naranja, dimensión administrativa y verde la organizacional.

Cada Coordinador revisa sus resultados y jerarquiza las actividades de la dimensión colocándolas de mayor a menor frecuencia.

Relaciona sus resultados con el diagnóstico.

Comenta con el resto de los Coordinadores sus aprendizajes.

Concluye, generando estrategias para atender a las actividades prioritarias de cada dimensión

En el anexo 8, se encuentra el instrumento que contestaron los Coordinadores, en relación a la distribución de su tiempo, a continuación se presenta un concentrado de sus respuestas.

Coordinador	Dimensión		Jerarquización de dimensiones que se atienden semanalmente	Dimensión a la que se dio menos atención
Preescolar	Pedagógica 45.71	Comunitaria 10%	1º Pedagógica 2º Organizativa 3º Administrativa	Comunitaria
	Administrativa 15.71%	Organizativa 32.86%		
Primaria	Pedagógica 34%	Comunitaria 0%	1º Organizativa 2º Pedagógica 3º Administrativa	Comunitaria
	Administrativa 14%	Organizativa 52%		
Secundaria /Bachillerato	Pedagógica 14.28%	Comunitaria 0%	1º Organizativa 2º Administrativa 3º Pedagógica	Comunitaria
	Administrativa 20%	Organizativa 22.85%		

Ejercicio de reflexión.

Instrucciones:

Con base en el ejercicio anterior, los Coordinadores, revisaron las horas y los porcentajes del tiempo que dedican a cada tipo de actividad y reflexionaron sobre las siguientes cuestiones:

¿A qué dimensión dedico más tiempo?

Coordinadora de preescolar	Coordinadora de primaria	Coor. Sec. / bachillerato
Pedagógica y organizativa	Organizativa	A la parte organizativa

¿A qué dimensión dedico menos tiempo?

Coordinadora de preescolar	Coordinadora de primaria	Coor. Sec. / bachillerato
Comunitaria	Comunitaria	Comunitaria

¿Qué hago en la dimensión a la que dedicó más tiempo?

Coordinadora de preescolar	Coordinadora de primaria	Coor. Sec. / bachillerato
Apoyo a maestras y cuido la organización del área	Documentos de SEJ Supervisar actividades	Realizo acciones más administrativas que tiene que ver con documentación, alguna toma de decisiones y planear las situaciones que pronto se llevaran a cabo.

¿Qué hago en la dimensión a la que dedicó menos tiempo?

Coordinadora preescolar	Coordinadora de primaria	Coor. Sec. /Bachillerato
Esta semana organice, una actividad pedagógica para los padres.	No hago ninguna actividad	Absolutamente nada ya que no se tiene un acercamiento con la comunidad.

¿La manera como distribuyo mi tiempo me permite cumplir con las funciones de mi perfil de Coordinador en la Institución?

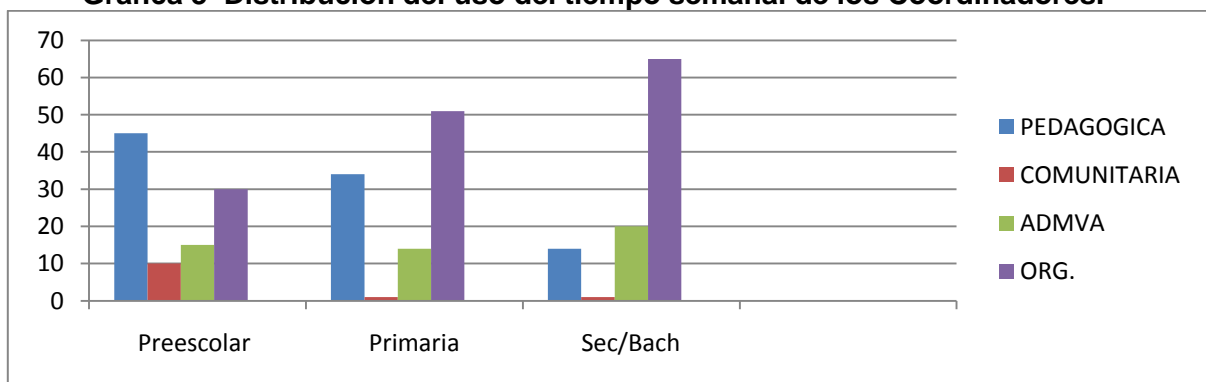
Coordinadora de preescolar	Coordinadora de primaria	Coor. Sec. / bachillerato
Si procuro trabajar todas las dimensiones en a semana y es parte de mi función como Coordinadores.	No, descuido otras dimensiones	No, ya que existen situaciones que requieren atención inmediata, además que siempre se necesita la presencia del Coordinador para realizar otras actividades o tomar una decisión.

Si tu respuesta es no, ¿Qué requiero hacer para lograrlo?

Coordinadora de preescolar	Coordinadora de primaria	Coor. Sec. / bachillerato
	Poner orden en mi trabajo.	Considero necesario quitarle

		otras funciones que no me corresponden. Y no permitir interrupciones, no atender padres sin citas a menos que sean emergentes.
Si tu respuesta fue afirmativa: ¿Qué estrategia utilizo para distribuir mi tiempo de manera eficaz?		
Coordinadora de preescolar	Coordinadora de primaria	Coor. Sec. / bachillerato
Dar prioridad a todas las dimensiones llevando un registro de mis actividades lo que me permite tener un equilibrio, y saber delegar funciones favorece llevar un trabajo directivo y que impacte en todas las áreas		
¿Qué me deja de aprendizaje esta actividad?		
Coordinadora de preescolar	Coordinadora de primaria	Coor. Sec. / bachillerato
Lo importante que es reflexionar sobre tu función como Coordinador. La necesidad de aprender a distribuir las acciones hacia las cuatro dimensiones de la gestión de manera equilibrada.	Que debo estar al pendiente de mi labor, revisando y organizando mi trabajo. Me gustaría conocer formas de organizarme, quiero cumplir con mi perfil y las funciones de mi puesto, requiero de entrenamiento.	Retomar las funciones centrales del puesto y replantar el objetivo, organizarme mejor y establecer prioridades de acuerdo a lo que se espera de mi.

Gráfica 3 Distribución del uso del tiempo semanal de los Coordinadores.



De las gráficas anteriores se confirma que los Coordinadores dedican más tiempo a la dimensión organizativa y menos tiempo a la comunitaria, aspectos que llevaron a los Coordinadores a concluir que necesitaban reorganizar su tiempo para llevar a cabo su labor de manera más completa, estructurando su agenda de manera más fluida, delegando responsabilidades, jerarquizando acuerdos, optimizando el tiempo, dando prioridades, incluyendo la dimensión que menos tiempo se le dedica. La Dirección, analizará la organización en general de la escuela para facilitar a los Coordinadores su labor.

Acuerdos:

Planear la bitácora equilibrando las dimensiones de la gestión escolar.

Actualizar el perfil del Coordinador de acuerdo a la labor por dimensiones de la gestión escolar.

Establecer líneas claras en el perfil de comunicación, toma de decisiones con la dirección General.

Acción 2. Retomar el perfil actualizado del Coordinador para contrastarlo con el registro de su bitácora, e identificar los ajustes pertinentes a su práctica, para cumplir con el proyecto escolar.

Fecha de realización: marzo 21 de 2011.

Descripción de la sesión:

De manera personal, cada Coordinador retoma su perfil actualizado y lo relaciona con el registro de su bitácora semanal y el proyecto escolar.
Identifica los ajustes que requiere de realizar en su gestión, de tal manera que lo escrito en su perfil de puesto y funciones, se vea realizado en su bitácora semanal y viceversa.
Una vez que estos elementos se encuentran en sintonía, el Coordinador contrasta su perfil con el proyecto escolar y vuelve a hacer los ajustes que sean pertinentes.
Cada Coordinador se reúne con la Directora de manera personal, para comentar los ajustes que realizará a su gestión, así como para establecer los acuerdos pertinentes para la mejora de su función.

Se presenta a continuación, la comparación del perfil del Coordinador actualizado, con su registro de actividades semanales por nivel educativo, de tal manera que el Coordinador cuente con información más específica para realizar los ajustes pertinentes a su agenda semanal, a efecto de cumplir de manera más equilibrada su función directiva.

Perfil de puesto y funciones del Coordinador de preescolar.	Bitácora semanal de actividades
<p>Definición: La Coordinadora académica es la responsable de lograr la excelencia académica y de apoyar en la formación integral de los alumnos. Para llevar adelante este cometido, debe orientar los esfuerzos del personal docente a su cargo hacia la consecución de los objetivos del proyecto escolar del colegio. Funciones distribuidas en base las cuatro dimensiones de la gestión.</p>	<p>Pedagógica: Observaciones a las maestras. Presentación de clases de música a los Padres de Familia. Revisión de planeaciones. Apoyo a las clases cuando se requiere. Comunicación y seguimiento al departamento psicológico. Atención a papás y maestros. Asistencia al curso de profesionalización. Trabajo en comunidades de aprendizaje Administrativa: Reunión SEP con este fin. Compra de materiales para un festejo. Recopilación de documentos para presentar el refrendo. Reportar a control escolar el trabajo que se realiza ante la SEP. Entregar documentación a los alumnos de nuevo ingreso. Organizativa Recados a maestras. Apoyo en guardias. Trabajar los libros que se llevarán el ciclo escolar que viene. Verificar que se encuentre todo en orden cuando se tiene una presentación a los papás.</p>

Ajustes a la gestión del Coordinador para realizar una función coherente con el proyecto escolar, su bitácora semanal y su perfil de puesto:

Como responsable del nivel educativo, me gustaría saber distribuir mejor mi tiempo de manera más equilibrada, me gustaría hacer la bitácora del mes, una semana es poco tiempo.

En ocasiones la limpieza y el orden de la sala en donde llegan los padres no está presentable.

Acuerdos de la Coordinadora académica con la Directora:

La Dirección verificará que la sección del preescolar esté limpia y que guarde una excelente presentación para los padres y en General la comunidad educativa. Se solicita a

la Coordinadora emita vía digital a la administración de la escuela con copia para dirección de los requerimientos necesarios en este rubro.

La Coordinadora se compromete a estar más consciente del manejo del tiempo y planear la semana con una mejor distribución.

La Directora comenta a la Coordinadora que los aspectos que ella se permitió subrayar, en su bitácora corresponden a la dimensión comunitaria y que por lo tanto, en una semana atendió parte de lo que se incluye en este aspecto, así mismo, al hacer guardias se está relacionando con los padres, escuchándolos y atendiendo a sus necesidades.

La Directora felicitó a la Coordinadora de preescolar por su trabajo y su actitud abierta y dispuesta a la mejora del servicio educativo que ofrece la escuela.

Perfil de puesto y funciones del Coordinador de Primaria.	Bitácora semanal de actividades.
<p>Definición: La Coordinadora académica es la responsable de lograr la excelencia académica y de apoyar en la formación integral de los alumnos. Para llevar adelante este cometido, debe orientar los esfuerzos del personal docente a su cargo hacia la consecución de los objetivos del proyecto escolar del colegio. Funciones distribuidas en base las cuatro dimensiones de la gestión.</p>	<p>Pedagógica: Revisando planeaciones. Visitando salones. Administrativa: Reunión supervisora de la zona escolar. Haciendo documentos de SEJ Organizativa: Revisando guardias Organizando los horarios de juntas con papás. Comunitaria: No la atendí.</p>

Ajustes a la gestión del Coordinador para realizar una función coherente con el proyecto escolar, su bitácora semanal y su perfil de puesto:

La Coordinadora comenta que ha estado en una situación de verdadera emergencia, esta semana le han faltado varios maestros y ha tenido que estar supliendo y trabajando por la tardes en los documentos de secretaria de educación.

Acuerdos de la Coordinadora académica con la Directora:

La Directora solicita a la Coordinadora compartir sus necesidades para que juntas puedan darle solución a esta situación, ya sea buscando maestras que sustituyan o revisando con los otros niveles educativos de alguna persona que pueda apoyar, así mismo le comenta que es necesario se reúna con control escolar para que este departamento la auxilie en lo que le corresponde.

La Coordinadora se compromete a establecer mayor comunicación con la Directora y a solicitar ayuda cuando lo requiera.

Se pospuso para realizar este ejercicio una vez que se estableciera la asistencia de las maestras ausentes y se hablará con ellas para tratar este asunto.

Perfil de puesto y funciones del Coordinador de secundaria y bachillerato.	Bitácora semanal de actividades
<p>Definición: La Coordinadora académica es la responsable de lograr la excelencia académica y de apoyar en la formación integral de los alumnos. Para llevar adelante este cometido, debe orientar los esfuerzos del personal docente a su cargo hacia la consecución de los objetivos del proyecto escolar del colegio.</p> <p>Funciones distribuidas en base las cuatro dimensiones de la gestión.</p>	<p>Pedagógica: Platica de conclusiones con Depto. de psicología con respecto a la reunión de la mañana. Realizar la compilación de exámenes de una Melissa alumna de Bachillerato Asesoría de formato de calificaciones y seguimientos a maestro de matemáticas. Aplicación de exámenes de admisión. Atender un caso de calificaciones (Bertha). Revisar algunas planeaciones. Aplicación de examen de historia de un alumno de 1º.</p> <p>Administrativa: Junta de Consejo Escolar. Revisión de documentación de refrendo de secciones. Reporte de calificaciones de bachillerato. Entrega de encuesta de SEP a Maestros. Entrega de lista de asistencia a junta de los viernes a administración, para pagos. Revisión final de las calificaciones de bachillerato junto con control escolar (alumno por alumno). Revisión de documentos para refrendo de las dos secciones. Terminar la documentación para refrendo. Revisar Captura de calificaciones</p> <p>Organizativa Llegada y asistir a guardia. Revisión de clases de Bachillerato. Revisión asistencia de de maestros secundaria. Recibir reportes de seguimientos. Hablar con los alumnos de tercero debido a un situación de indisciplina con algunos de ellos. Aclarar aspectos de calificaciones con la maestra de Biología con respecto a una alumna de secundaria. (Inconclusa) Atender asunto con dos alumnos que no asistieron a clases. Atender el asunto de computadoras faltantes para el grupo de tercero. Apoyo a maestro de inglés en la captura de calificaciones y aclarar algunos aspectos de seguimiento y listas de asistencia. Terminar reunión con la maestra de Biología y detallar aspecto para la cita que se tendrá con sus papás. Reunión con el director. Suplencia clase de biología 1º A</p>

	<p>Junta con maestros</p> <p>Asunto de organización y aclaración de algunas situaciones.</p>
--	--

Ajustes a la gestión del Coordinador para realizar una función coherente con el proyecto escolar, su bitácora semanal y su perfil de puesto:

La Coordinadora comenta que no alcanza a tratar asuntos de la dimensión comunitaria. Que le gustaría prepararse más para capacitarse y distribuir su tiempo mejor.

Acuerdos de la Coordinadora académica con la Directora:

La Directora felicita a la Coordinadora de secundaria y bachillerato por la excelente distribución de su tiempo y le comenta que ha estado trabajando la dimensión comunitaria también en los casos que atendió de los padres de familia de las dos alumnas que menciona, al comunicarse con los padres de los alumnos que no asistieron a clase y también al relacionarse con los otros Coordinadores y apoyarlos, como en el caso de la coordinación de inglés.

La Directora solicita a la Coordinadora que los aspectos de control escolar los encargue totalmente a este departamento y si hubiera alguna anomalía lo informe a la dirección. Así mismo le Directora le informa a la Coordinadora, que en el presupuesto del próximo ciclo escolar incluya la solicitud de una auxiliar, porque lo requiere y que en el transcurso del ciclo escolar le ofrece su ayuda como en el caso de los alumnos que no llegaron a clases.

Conclusiones de la sesión:

Los Coordinadores estuvieron de acuerdo en que la realización del ejercicio, les ha permitido tomar conciencia sobre la distribución de su tiempo, pero sobre todo de planear desde todas las dimensiones de su gestión.

Acción 3. En colegiado atender a las diversas temáticas que fortalezcan la gestión de los Coordinadores.

Esta acción quedo pendiente de realizar, debido a los tiempos para entregar el presente documento, las fechas planeadas serán las siguientes:

Programa para el fortalecimiento de las habilidades para dirigir de los Coordinadores

Fechas	Temáticas a tratar
Mayo 27	Módulo 1: Habilidades directivas: pensamiento reflexivo, crítico y sistémico.
Junio 24	Modulo 2 Estrategias comunicativas.
Julio 6	Modulo 3 Liderazgo
Julio 8	Modulo 4 Trabajo colaborativo y colegiado.
Agosto 8	Modulo 5 Organización Institucional
Agosto 19	Sesión de cierre.

Por otra parte cabe mencionar que, un logro de esta tesis es haber iniciado el trabajo colegiado, como una forma para abordar las temáticas que enriquecerán la función que realizan los Coordinadores. En este espacio colegiado ellos podrán participar de manera activa, revisando que los temas propuestos, sean de ayuda a su función como gestores escolares.

5.2 Síntesis de los avances de las acciones realizadas.

Los avances aquí presentados permitieron la instalación de una forma diferente de trabajar de los Coordinadores y de la Dirección a través del trabajo colegiado, mismo que permitió el análisis y la reestructuración del proyecto escolar institucional y de su perfil de puesto y funciones. Facilitando con ello, conocer lo que la Institución espera de su gestión escolar de manera clara y sobre todo relacionada con las otras instancias del Instituto.

Uno de los primero avances en este proceso fue que los Coordinadores, estuvieron de acuerdo en el diagnóstico y sus respuestas fueron muy similares, esto propició la disposición por parte de ellos para participar en las acciones de intervención.

Otro avance significativo fue el inicio de una forma diferente de trabajar al realizar las acciones acudiendo a las fuentes bibliográficas, es decir un ir y venir de la teoría a la realidad, efectuando de esta manera un trabajo más profesional y sustentado.

Los coordinadores obtuvieron una visión más amplia del funcionamiento y de los requerimientos de la propia Institución, se inicio de manera consciente el desarrollo de las habilidades directivas y se encauzó su continuidad de éstas a través de sesiones especialmente planeadas para ello. Se enfatizaron las referentes al desarrollo del pensamiento reflexivo, crítico y sistémico, como ejes de toda acción directiva, quedando pendientes de realizar las sesiones correspondientes a las habilidades comunicativas y de liderazgo.

Por otra parte, al haber tomado conciencia de la forma como distribuyen su tiempo en relación a las dimensiones de la gestión escolar, los Coordinadores observaron la forma desarticulada como estaban trabajando, sobre todo minimizando la dimensión pedagógica, todo esto los llevó a concluir que necesitaban reorganizar su tiempo para realizar su labor de manera más completa y equilibrada, diseñando acciones concretas.

Así mismo se propició la integración de cada una de las personas y de las secciones que conforman al Instituto como un sólo sistema; así como la toma de conciencia de que la Institución requiere de equilibrio, comunicación y estructura, aspecto que se vio reflejado en las propuestas de los Coordinadores presentadas en la elaboración del proyecto escolar vigente en este ciclo escolar, del perfil de puesto y sobre todo de la toma de decisiones en trabajo colegiado.

Un avance notable en la gestión de los Coordinadores, es la toma de conciencia de que toda acción, tarea, decisión tomada, deberá abonar al proyecto escolar y a su función como Coordinador Académico, ya sea en su planeación

individual como responsable de su nivel educativo, o de manea general como parte de la Institución

En este capítulo, se han expuesto avances de los resultados de la intervención, describiendo las acciones que conforman cada una de las tres líneas de esta propuesta, cabe mencionar que quedó solamente una acción por llevar a cabo, debido a la calendarización planeada.

Por otra parte, esta intervención proporciona estrategias que permitirán la retroalimentación constante de las diversas dimensiones de la gestión escolar de las coordinaciones.

Desde el punto de vista humano, los Coordinadores lograron una mejor comunicación y relación entre ellos, abriéndose a la colaboración, la ayuda mutua la retroalimentación, aspectos que se vieron reflejados en asuntos simples como lo fue el apoyo en guardias de salidas y entradas hasta aspectos más complejos como sucedió al contribuir a la soluciones de situaciones más complejas. Este modo de actuar repercutió de manera favorable en toda la institución.

REFLEXIONES Y PROSPECTIVA

Este apartado se conforma a partir de las reflexiones que se han generado en el desarrollo de la tesis, se exponen los elementos de logro, se identifican los que permitirán el seguimiento y avance del desarrollo institucional. Se expresa también la experiencia obtenida al haber cursado la Maestría en Gestión Directiva de Instituciones Educativas.

Cada Institución educativa, tiene un proceso de desarrollo diferente y va alcanzando sus metas a medida que sus miembros se concientizan de su modelo educativo y fortalecen las habilidades que requieren para el desempeño de sus funciones. Este proceso que inicio desde el diagnóstico hasta la aplicación de la mayoría de las acciones del proyecto de intervención, sin duda alguna marcó un camino diferente en la gestión escolar de los Coordinadores académicos, por consecuente en la vida del Instituto.

Algunos de estos logros, se identifican a través de la observación y de los diversos productos generados, como lo es el caso del trabajo colegiado, que ha quedado instalado como una forma de consenso para decidir, planear y actuar en relación a aquellos aspectos que repercuten en todo el centro escolar. Por otra parte, se detecta una mayor interrelación entre el Preescolar, la Primaria, la Secundaria y el Bachillerato, aspectos que quedaban de manifiesto como una problemática desde los primeros contactos con la escuela.

La gestión escolar que llevan a cabo los Coordinadores tiene una visión unificada y de mayor amplitud al realizarla con plena conciencia a través de las cuatro dimensiones que implica su labor, aspecto que se vio reflejado desde las primeras reuniones de entrevista individual en donde cada uno de ellos presentaba su plan de trabajo, informe o sus requerimientos ordenados por dimensiones de la gestión escolar.

Se retomó la importancia del proyecto escolar, como un documento esencial en la vida de la escuela, del cual se desprende toda acción realizada en la Institución, dándole la importancia que corresponde al diagnóstico, como punto de partida para la elaboración de éste.

Se trabajó de manera individual y colegiada la revisión, reestructuración y apropiación de los perfiles de puesto y funciones de los Coordinadores, permitiéndoles realizar su labor de manera más organizada, siendo conscientes en mayor grado del impacto de su gestión escolar, de las conexiones con el resto del equipo en cuanto a poder, comunicación y toma de decisiones, en general, teniendo la posibilidad de generar mejores resultados en la línea de la calidad educativa que ofrece el Instituto y en el acercamiento a la realización de su misión educadora.

Un gran logro fue el haber revisado la congruencia entre el modelo educativo, el proyecto escolar, los perfiles de puesto y las funciones cotidianas, esto sin duda alguna permitió a los Coordinadores dar inicio al desarrollo de un pensamiento crítico, reflexivo y sistémico como parte de forma de pensar básica de la persona que dirige.

Se fortalecieron las funciones que realizan los Coordinadores, desde las dimensiones de la gestión escolar, como elemento clave en la organización institucional. Los Coordinadores adquirieron mayor claridad en sus funciones, mayor apropiación del proyecto escolar, y queda pendiente sistematizar la propuesta generada para el trabajo colegiado.

En el capítulo quinto, se describen procedimientos e instrumentos para evaluar el seguimiento del proceso de implementación del proyecto; mismos que podrán ser utilizados para dar continuidad al trabajo que se ha iniciado en este ciclo escolar.

Por otra parte, la actitud abierta y profesional de los Coordinadores al participar en este proyecto, así como las evidencias de sus logros y la manera como se ha generado una mejora en la escuela de las problemáticas detectadas en el diagnóstico, son sin duda alguna evidencias de un proceso que continuará y se irá ajustando a las necesidades propias de la Institución.

Pasando a otro aspecto importante de estas reflexiones finales, me referiré al desarrollo de competencias que he podido desarrollar a lo largo de este proyecto aunado al estudio de la Maestría en Gestión Directiva de Instituciones Educativas.

La elaboración del diagnóstico, me ha permitido desarrollar habilidades para la observación de los hechos que suceden en la escuela, fundamentar y diseñar todo un proceso metodológico para recopilar información, sistematizarla, interpretarla y utilizarla para el bien de la Institución educativa, concluyendo de mi parte que un buen diagnóstico permitirá abrir los horizontes hacia un proyecto de mejora.

Al configurar el contexto, como parte de una propuesta de intervención, tomo conciencia de la importancia que tienen conocer la historia de la escuela, los propósitos fundacionales, su proyecto educativo como eje medular para la intervención, ya que de no conocerse lo suficiente, se corre el riesgo de no resolver la problemática o de sugerir respuestas parciales.

Por lo tanto concluyo también que el contexto escolar de una Institución educativa, además de ser la fuente de información para el diagnóstico formal y sistematizado, es también sin duda el umbral para la comprensión de la forma y modos de actuar de los miembros de la comunidad educativa que la conforman.

Al realizar el estudio de los fundamentos teóricos que sustentarían el proyecto de intervención, en primer lugar necesité establecer un orden a los

propios pensamientos, elaborando una estructura jerarquizada de los conceptos que fundamentaría el plan de intervención, analizando la información y seleccionando lo pertinente. Concluyo que no existe trabajo de intervención sin teoría, pero tampoco existe un proyecto de intervención sin basarse en la realidad de la escuela; por lo tanto, los conceptos y la vida cotidiana deben formar un binomio indisoluble en el trabajo de la gestión directiva que permita al director actuar con mayores certezas.

Durante la intervención, el aprendizaje más significativo giró alrededor de la Institución del trabajo colegiado de los Coordinadores y la Dirección, aspecto que no se realizaba en la escuela. A la luz del trabajo con el proyecto escolar se generó la apropiación de los elementos esenciales que lo conforman, pero además, una puesta en marcha que vinculara el proyecto con la cotidianidad escolar.

El informe del avance de los resultados, me ha permitido, descubrir que al comparar los contenidos de los documentos guía de una Institución entre sí, se obtiene información que ayuda a conocer el grado de coherencia existente en ella; por otra parte, el haber realizado los ajustes pertinentes al proyecto escolar y los perfiles de puesto y funciones del Coordinador académico en trabajo colegiado, confirman que para obtener una buena organización escolar es necesario relacionar los ideales educativos con la realidad que demanda la Institución.

A lo largo de este proyecto y en cada uno de sus apartados, destacan elementos como: proyecto escolar, trabajo colegiado, gestión del Coordinador, aspectos que entrelazados sin lugar a duda permiten que la Institución cumpla su cometido humano y social, los cuales han sido revisados, reestructurados y familiarizados para su aplicación.

A partir de esta tesis mis aprendizajes y cambios en mi gestión escolar fueron mayormente reflexivos, afinándose la capacidad de observación y de escucha de las situaciones que se van presentando en el día con día, la necesidad de recurrir a fuentes de información para documentar toda acción o propuesta, el hecho de ver a la Institución con una mirada más profesional, considerando su proceso de desarrollo, valorando su pasado pero también visualizando su futuro.

Respecto al impacto que ha tenido la gestión directiva en el desarrollo del proyecto de intervención, menciono que se ha generado una manera diferente de pensar y actuar, más profesional, por parte de la Directora y de los Coordinadores. Por lo tanto asumo que el Director y su equipo de Coordinadores, son los responsables de iniciar, propagar, difundir, enseñar, acompañar y evaluar los procesos que permitan el logro de las metas educativas que persigue la Institución.

En el plano de la cotidianidad escolar, me he podido percatar de los cambios generados a partir de las intervenciones, ha propiciado una atmósfera de cordialidad, comprensión y apertura entre ellos, destacando la ayuda mutua en la organización, en los proyectos y en sus propias tareas, aspectos que no se percibían en la escuela.

La conciencia de que existimos todos en la comunidad y de que cada uno tenemos nuestro lugar en el contexto institucional ha cobrado su forma reflejándose en una toma de decisiones colegiada, que se va propagando a largo plazo como forma normal de trabajo para docentes, administrativos, alumnos y padres de familia.

A partir de la experiencia de haber cursado la Maestría en Gestión Directiva de Instituciones Educativas, he podido desarrollar competencias que me han permitido enfatizar la reflexión y el análisis de todo contenido de estudio; así como también, desarrollar el pensamiento sistémico, que me permite obtener una visión

de la totalidad de una Institución, sabiendo de antemano que al mover un elemento, repercute en todo el sistema.

El desarrollo de habilidades para planear de manera estratégica, detectando el elemento clave, que al intervenir, genere cambios en toda la Institución, planeando, cronometrando, secuenciando las acciones, ha sido parte del trabajo realizado a lo largo de la maestría. Pensar de manera crítica, buscando la mejora educativa, implicando a toda la comunidad docente, en un ambiente de trabajo unido y colegiado; la ética y la función del Director, los valores en la formación, son aspectos entre otros muchos que me han permitido consolidar las bases para una gestión directiva que llegue a su cometido social buscando siempre la mejora en la formación humana.

He descubierto a través de la maestría que la gestión del director tiene un impacto preponderante en los procesos y en los resultados de la Institución educativa que dirige, es él o ella, quien influye desde el ambiente laboral, la disposición para el trabajo, hasta los resultados que se obtienen. Vale la pena reflexionar detenidamente sobre el papel del director y seleccionar con mucho cuidado a la persona que tenga este cargo en un centro escolar.

Desde la gestión directiva nos corresponde ser los promotores de los cambios que lleven a las instituciones educativas a generar comunidades de trabajo armónico y colegiado, que permita trascender en el tiempo y en el espacio propiciando el desarrollo de nuevas generaciones. Sin duda alguna, esta experiencia ha generado en mí una mirada diferente hacia una gestión, práctica, objetiva, fundamentada y sobre todo eminentemente humana.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTUNEZ, Serafín (1996). *El proyecto educativo de centro*. Barcelona: Graó.

ANTUNEZ, Serafín y J. Garín (1996). *La organización escolar. Práctica y fundamentos*. Barcelona: Graó.

BASS, Bernard (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.

BORRELL, Elvira y Xavier Chavarría (2001). *La planificación y autoevaluación del trabajo de los directivos de centros docentes*. España: Ciss Praxis.

CHILD, John (1984). *Organization*. London: Harper and Row.

DAVIS, G. y Thomas M. (1992). *Escuelas eficaces y profesores eficientes*. Madrid: La Muralla.

“Definición de habilidades” (2011). Disponible en:

<http://definicion.de/habilidad/> recuperado sábado 21 de junio del 2011 21:04.

ECUANTE, DESARROLLO ORGANIZACIONAL (2008). *El puesto como elemento de gestión de los recursos humanos en las organizaciones públicas*. Madrid. <http://www.ecuante.es> recuperado lunes 23 de mayo de 2011 22:00.

FRADE, Laura (2008). *La evaluación por competencias*. México: Inteligencia Educativa.

GARCÍA, Salvador y Shimon L. Doland (1997). *La dirección por valores*. España: McGraw – Hill.

GONZÁLEZ, Hurtado Rosario (2009). *Material de apoyo metodológico para el taller de titulación. Fichas técnicas*. México: ITESO.

GONZÁLEZ, Teresa y José Miguel Nieto, et al. (2008). *Organización y Gestión de los Centros Escolares. Dimensiones y Procesos*. México: Pearson Educación.

HERRSCHER, Enrique (2003). *Pensamiento sistémico*. México: Ediciones Gránica.

INSTITUTO, DOCUMENTOS INTERNOS (2010). *Estadística inicial*. México.

INSTITUTO, DOCUMENTOS INTERNOS (2010). *Manual de convivencia*. México.

INSTITUTO, DOCUMENTOS INTERNOS (2009 - 2010). *Perfil de puesto y funciones del Coordinador*. México.

INSTITUTO, DOCUMENTOS INTERNOS (2009 - 2010). *Programa de formación humana, religiosa y social*. México.

INSTITUTO, DOCUMENTOS INTERNOS (2009 - 2010). *Proyecto Educativo Escolar*. México.

MARTÍN Fernández, Evaristo (2002). *Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes*. México: McGraw-Hill

MINTZBERG, Henry (1984). *La naturaleza del trabajo directivo*. Barcelona: Ariel.

NAMO DE MELO, Giomar (1998). *Nuevas Propuestas para la Gestión*. México: SEP.

NEWMAN, William (1978). *Programación, organización y control*. España: Deusto.

O'CONNOR, Joseph y John Seymour (1999). *Introducción a la PNL*. España: Urano.

OWENS, Robert (1976). *La escuela como organización: tipos de conducta y práctica organizativa*. España: Santillana

POZNER, Pilar (1995). *El directivo como gestor de aprendizajes escolares*. Buenos Aires: Aique.

SCHMELKES, Sylvia (1995). *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas*. México: SEP

SMITH W. y Andress R. (1989). *Instrumental leadership. How principals make a difference*. CA: Association for Supervision and Curriculum Development.

SECRETARIA DE EDUCACIÓN JALISCO (2009). *Guía del director 1ª parte. Formación de Formadores. Segunda etapa de regionalización*. México: UPN, ITESO, UNIVA, UAG

SECRETARIA DE EDUCACIÓN JALISCO (2009). *Plan estratégico de transformación escolar. PETE*. México: SEJ

SECRETARIA DE EDUCACIÓN JALISCO (2009). *Trayecto formativo para la profesionalización de los supervisores*. México: SEJ

SECRETARIA DE EDUCACION PÚBLICA (1999). *El proyecto escolar. Una estrategia para transformar la escuela*. México: SEP

SECRETARIA DE EDUCACION PÚBLICA (1995 – 2000). *Programa de Desarrollo Educativo*. México: SEP

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE VALPARAISO (2002). *Plan Maestro. Capacitación. Trabajos colaborativos*. Chile: UCV

VALIENTE, Pedro (2010). *La profesionalidad del director escolar: sus competencias fundamentales*. Cuba: Universidad de Ciencias Pedagógicas.

VILLA, Aurelio (1998). *Principales dificultades de la dirección de centros educativos en los primeros años de ejercicio*. España: Universidad de Deusto.

ANEXOS

ANEXO No. 1 CUESTIONARIO PARA LOS COORDINADORES

CUESTIONARIO PREVIO AL TIPO DE GESTIÓN DEL COORDINADOR

El siguiente cuestionario tiene como propósito detectar algunos elementos de gran relevancia previos a la indagación del tipo de gestión del Coordinador, como lo son: el concepto y experiencia de su gestión escolar, de su función de Coordinador, su formación académica, la forma cómo accedió al cargo, el grado de sensibilización o de conciencia del impacto de su labor tanto el nivel educativo que maneja como en toda la Institución.

Instrucciones: Lee y contesta cuidadosamente los siguientes planteamientos.

Nombre :
Nivel educativo :
Fecha:

1.- Estudios realizados:

2.- ¿Cómo ha sido tu experiencia en la práctica directiva?

3.-Describe la forma de como llegaste a obtener la función directiva que ahora desempeñas:

4.-Describe cómo ha sido tu experiencia en la función directiva hasta el momento:

5.- ¿Qué significa y qué sentido tiene para ti la gestión pedagógica?

6.-Describe aquellas funciones que consideres sustantivas en un Director.

7.-Menciona aquellas funciones que caracterizan tu práctica directiva:

8.- ¿Qué características o elementos consideras tiene un líder académico?

9.- ¿Qué características o elementos de liderazgo identificas en tu práctica directiva?

ANEXO No. 2 AUTOEVALUACIÓN DEL COORDINADOR

Nombre:
Nivel educativo:
Fecha:

Propósito:

Visualizar de manera ordenada el tipo de práctica de cada uno de los Coordinadores de nivel educativo que conforma el Instituto, a través de las dimensiones de su gestión escolar.

Instrucciones:

A través del autoanálisis de tu gestión escolar, responde lo que a continuación se presenta, anotando una “X” en el apartado correspondiente al estándar que califique tus comportamientos en relación al factor que se menciona. De manera complementaria registra las descripciones correspondientes.

Descripción de estándares:

1. Pocas veces con deficiente nivel de logro.
2. Pocas veces con regular nivel de logro.
3. Varias veces y en un buen nivel de logro.
4. Siempre y en más alto nivel de logro.

A.- Análisis de la dimensión pedagógica – curricular

Esta dimensión hace referencia a los fines y objetivos específicos o razón de ser de la Institución, permite reflexionar acerca de los procesos sustantivos y fundamentales del quehacer de la escuela y sus actores: la enseñanza y el aprendizaje.

B.- Análisis de la dimensión comunitaria.

Esta dimensión involucra la participación de los padres de familia y de otros miembros de la comunidad donde se ubica la escuela.

C.- Análisis de la dimensión administrativa.

El análisis de esta dimensión escolar permitirá el reconocimiento del tipo de actividades que desde la administración escolar favorecen o no los procesos de enseñanza y de aprendizaje.

Incorpora el tema de los recursos necesarios disponibles o no, con vistas a su obtención, distribución, articulación y optimización para la consecución de la gestión de la Institución educativa.

D.- Análisis de la dimensión organizacional.

El análisis de esta dimensión escolar, permitirá identificar la importancia de las formas como se organizan los actores escolares para el buen funcionamiento del centro de igual manera, permitirá reconocer la presencia de varios elementos, entre los que destacan los valores y las actitudes que prevalecen en los actores escolares.

Aspectos	DESCRIPCIÓN DE COMPORTAMIENTOS DIMENSIÓN PEDAGÓGICA	1	2	3	4	Descripciones complementarias
Enseñanza	1.- Una de las acciones que caracteriza mi gestión como Coordinador, tiene relación con favorecer y crear las condiciones que propician, que los docentes logren la construcción de aprendizajes con sus alumnos, tales como: asesoramiento y acompañamiento diferenciado de acuerdo a las necesidades de los profesores y otras mediaciones que orienten las acciones de los docentes en los procesos de enseñanza.					
	2.- Como Coordinador de nivel educativo , llevo a cabo reuniones periódicas de trabajo colegiado con los profesores en donde se promueven espacios de reflexión acerca de las implicaciones del proceso enseñanza aprendizaje, con los cuales se logra identificar los estilos que prevalecen en dicho proceso y su impacto en los resultados educativos de los alumnos para aprender.					
	3.-Llevo a cabo periódicamente, sesiones de observación de las prácticas de los docentes a mi cargo, con las cuáles es posible identificar las formas o estilos de enseñanza que prevalecen en ellos. Posteriormente reviso la planeación y la contrasto con los cuadernos de los alumnos. Después, llevo a cabo sesiones de análisis y reflexión con los maestros, sobre sus formas particulares de enseñar más recurrentes y sobre el impacto de éstas en la calidad de los aprendizajes de los estudiantes. Una vez realizado este trabajo, organizo una reunión de análisis y reflexión con el docente con el propósito de establecer compromisos de mejora ante los aspectos que así lo requiere su hacer educativo.					
El aprendizaje y sus diferentes ritmos y estilos	4.- Desde mi gestión pedagógica se ha intencionado la construcción de procesos e instrumentos que permiten a los docentes tener claro, el significado de aprender, cuándo se ha logrado un aprendizaje, cómo aprende cada uno de los estudiantes y qué requieren para lograrlo.					

	5.- En el proceso de admisión de los alumnos a la Institución y durante su estancia en la misma, se diagnostican y valoran de manera permanente las necesidades educativas de los estudiantes y posteriormente se acompaña y asesora a los docentes en la construcción de estrategias para la atención diferenciada de los procesos de aprendizaje de los alumnos. En estas estrategias se consideran los ritmos y los estilos en que los alumnos acceden y se les facilita el aprendizaje, especialmente de aquellos que muestran dificultades para lograrlo.					
Planeación	6.-Desde la gestión pedagógica que desempeño, se han construido en colectivo diversos instrumentos para la planeación de clase con base en los enfoques del plan y programas de estudio. Además se facilita y apoya a los docentes en la articulación de las éstas con los diferentes programas y proyectos que operan en la escuela y que contribuyen tanto en el aprendizaje de los alumnos como en su desarrollo integral.					
	7.- En las planeaciones de los docentes identifico que se integren actividades y/o acciones para la atención a la diversidad, es decir, que se propongan variadas rutas para atender a un conjunto de estudiantes que por naturaleza son distintos. Al mismo tiempo asesoro a los docentes en el diseño e implementación de estrategias diferenciadas.					
Evaluación	8.-Dentro de mi gestión, la evaluación es una herramienta que orienta y retroalimenta el trabajo de todos los actores del escenario educativo. La evaluación con los alumnos nos permite como colectivo identificar quién o quiénes no están logrando lo esperado, en este sentido la reflexión que propicia el reconocimiento de la relación que existe por un lado entre las formas de cómo enseñan y evalúan los docentes y por otro, cuáles son los niveles de logro que alcanzan los alumnos.					
	9.-Una vez identificadas las dificultades de los alumnos en su aprendizaje se acompaña y asesora a los docentes en el diseño de estrategias pertinentes para la mejora y avance de los estudiantes.					

	10.-En los procesos de evaluación que son intencionados en el trabajo colegiado con los docentes, se valoran el tipo de ejercicios y/o actividades que realizan los alumnos en sus cuadernos, así como el tipo de exámenes que resuelven con la finalidad de reflexionar y encontrar situaciones que reflejen las formas de enseñanza de los profesores y su impacto en el logro educativo de todos los alumnos.					
El clima del aula y el tiempo destinado al aprendizaje	11.-Dentro de mi función de Coordinador, llevo a cabo visitas de observación en las aulas, e donde valoro tanto el clima que los docentes instalan en el aula, como el tiempo que destinan a la enseñanza. En este sentido, se reconoce y reflexiona junto con los profesores, en torno a cómo son las relaciones que establecen con sus estudiantes y si éstas, ayudan o no en la creación de ambientes estimulantes para aprender. Y si el tiempo que destinan a las diferentes actividades se encuentra equilibrado a su relevancia o en su defecto se revisan las alternativas o cambios que son posibles de implementar, a fin de destinar el mayor tiempo a la acción de enseñar y a la verificación de lo que se pretende con lo que se enseña.					
Materiales didácticos	12. Al inicio del ciclo escolar, junto con los profesores se definen listados, tanto de los materiales comunes que es necesario prever para su utilización en los procesos de enseñanza con los alumnos en General, como aquellos listados más específicos de las diferentes áreas o disciplinas que atienden los profesores. Se hacen las gestiones pertinentes para que los docentes además de contar con estos recursos, éstos se mantengan en perfectas condiciones para aprovechar y optimizar su uso.					

Aspectos	DESCRIPCIÓN DE COMPORTAMIENTOS DIMENSIÓN COMUNITARIA	1	2	3	4	Descripciones complementarias
Vinculación escuela – comunidad.	13 .-Propicio y establezco relaciones de apoyo en el entorno social e institucional, mis docentes y yo, hemos creado redes de apoyo con vecinos, organizaciones de la comunidad, municipio y/o organizaciones civiles relacionadas con la educación, mismas que contribuyen y apoyan nuestros esfuerzos en la educación integral de los estudiantes.					
Opiniones de la comunidad educativa.	14. Mis docentes y yo, proponemos algunos medios que nos permitan conocer las opiniones de los padres de familia, en torno a la calidad de los servicios que ofrecemos, estas opiniones son atendidas y canalizadas a las áreas o personas que corresponden para su atención e intervención. Se le da seguimiento durante el tiempo que se requiere hasta la concreción y verificación de la implementación del cambio.					
	15.-Dentro de las actividades del nivel educativo propiciamos la participación de los padres de familia, principalmente en lo que concierne al proceso de desarrollo y aprendizaje de sus hijos, en este sentido se llevan a cabo, reuniones periódicas con ellos en donde se les informa y retroalimenta sobre los avances o retrocesos. Si el caso lo requiere, se les invita una entrevista personal.					
Aspectos	DESCRIPCIÓN DEL COMPORTAMIENTO DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA	1	2	3	4	Descripciones complementarias
Administración de los recursos	16.-Mis docentes y yo, hemos elaborado con claridad y por escrito, las acciones que se encaminan a las formas de coordinación de los recursos, humanos, materiales, financieros y de tiempo; mismos que nos permiten en el nivel educativo dirigir nuestra actividad hacia metas comunes del propio					

	nivel y con los otros niveles al interior de nuestra Institución.					
	17.-Existen medidas preventivas y se propicia su uso adecuado y permanente para garantizar la seguridad e higiene de toda la comunidad educativa.					
	18.-Conocemos y cumplimos de manera oportuna con la normatividad institucional y disposiciones oficiales de la SEJ, además establecemos relaciones cercanas y cordiales con la supervisión escolar.					

Aspectos	DESCRIPCIÓN DE COMPORTAMIENTOS DIMENSIÓN ORGANIZACIONAL	1	2	3	4	Descripciones complementarias
Organización escolar	19.-La organización del nivel educativo a mi cargo se caracteriza, porque la construimos en colectivo, directivos y docentes y porque nuestras decisiones y acciones se centran en el logro educativo de nuestros estudiantes.					
Clima organizacional	20.-El clima organizacional que me ocupa y que propicio cotidianamente en el nivel educativo a mi cargo, se caracteriza por que entre el director y los docentes logran establecer relaciones armónicas, cordiales, flexibles y cercanas, con las cuales se genera un involucramiento de toda la comunidad, directores, docentes, alumnos y padres de familia.					
Actitud Profesional	21.-La actitud profesional es una características que me define como director ya que mi gestión se ve permeada por el esfuerzo sistemático por mejorar sus procesos y resultados; siempre encuentro oportunidades de mejora y nos organizamos para concentrarnos en lo importante, además buscamos y construimos diversas estrategias para atender las prioridades, les damos seguimiento y evaluamos nuestros avances a través del uso de evidencias de logro.					

Liderazgo	22.-Mi liderazgo se caracteriza porque se centra en los aspectos pedagógicos, además, se atienden de manera oportunamente los procesos organizativos y de administración escolar. En los diferentes ámbitos se asumen compromisos tanto en lo individual como en colectivo y se cumplen.					
	23.-Como nivel educativo reconocemos nuestras áreas de oportunidad y en consecuencia nos actualizamos siempre con la mirada puesta en la mejora de las prácticas en el aula.					
Asignación de responsabilidades.	24.-Parte de la organización a mi cargo tiene relación con propicia que los diferentes actores educativos tengan cada vez más claro las responsabilidades que tienen y en consecuencia que su actuación sea acorde a éstas. Hemos construido un documento que delimita y describe las áreas de intervención y las actividades que de éstas se desprenden, así como las precisiones de a quiénes corresponde la ejecución de las mismas.					
Reuniones de consejo técnico y su vinculación con la APF	25.-Se abren espacios periódicamente para reuniones de consejo técnico consultivo, en donde de manera colectiva y ordenada, se plantean situaciones de interés común, centradas la mayoría de las veces en los temas académicos, de las cuales, suelen desprenderse planes de acción concretos para la mejora permanente de los proceso de enseñanza-aprendizaje.					
	26.-En nuestras reuniones de consejo técnico, por lo General, se propicia la vinculación entre los diferentes niveles educativos, la articulación de los mismos con los distintos programas institucionales y la integración y participación de la asociación de los padres en familia con la finalidad de optimizar de la mejor manera los recursos humanos, financieros y materiales con los que la Institución cuenta.					

ANEXO No. 3 SISTEMATIZACIÓN DEL CUESTIONARIO PARA DOCENTES

Sistematización de las respuestas de los docentes sobre el desempeño de sus Coordinadores, contrastando con las respuestas de cada coordinador de nivel educativo.

PREESCOLAR		
DIMENSIÓN PEDAGÓGICA		
ASPECTOS	RESPUESTA DE LOS DOCENTES	RESPUESTA DEL COORDINADOR
Enseñanza		
C1	3. Varias veces y en muy buen nivel de logro. 4. Siempre y en más alto nivel de logro. 4. Siempre y en más alto nivel de logro. 3. Varias veces y en muy buen nivel de logro.	Trata de apoyar el proceso, consciente de su importancia.
C2	3. Varias veces y en muy buen nivel de logro. 4. Siempre y en más alto nivel de logro. 4. Siempre y en más alto nivel de logro. 3. Varias veces y en muy buen nivel de logro.	Juntas técnicas pedagógicas cada 15 días. Es necesario llevar a cabo reuniones pedagógicas.
C3	2. Pocas veces con regular nivel de logro. 4. siempre y en más alto nivel de logro. 3. Varias veces y en muy buen nivel de logro. 3. Varias veces y en muy buen nivel de logro.	Pocas observaciones a la práctica docente.
El aprendizaje y sus diferentes ritmos y estilos.		
C1	3. Varias veces y en muy buen nivel de logro. 3. Varias veces y en muy buen nivel de logro. 3. Varias veces y en muy buen nivel de logro.	Se han revisado documentos.
C2	3. Varias veces y en muy buen nivel de logro 4. Siempre y en más alto nivel de logro. 3. Varias veces y en muy buen nivel de logro 2. Pocas veces con regular nivel de logro.	En el proceso de admisión no, en su estancia si, se ha llevado un proceso de seguimiento.
Planeación		
C1	4. Siempre y el más alto nivel de logro. 3. Varias veces y en muy buen nivel de logro. 3. Varias veces y en muy buen nivel de logro. 2. Pocas veces con regular nivel de logro.	Se cuenta con un formato oficial se adapta a español o inglés. Se revisa semanal.
C2	3. Varias veces y en muy buen nivel de logro. 3. Varias veces y en muy buen nivel de logro. 3. Varias veces y en muy buen nivel de logro.	Se revisa, se dialoga con el docente, se busca la mejora.

	3. Varias veces y en muy buen nivel de logro.	
Evaluación		
C1	3. Varias veces y en muy buen nivel de logro. 3. Varias veces y en muy buen nivel de logro. 3. Varias veces y en muy buen nivel de logro. 4. Siempre y en más alto nivel de logro.	Se diseñan: Evaluación para el alumno y evaluación para el maestro, se comentan con quien corresponde.
C2	3. Varias veces y en muy buen nivel de logro. 3. Varias veces y en muy buen nivel de logro. 3. Varias veces y en muy buen nivel de logro. 2. Pocas veces con regular nivel de logro.	Se ha llevado seguimiento
C3	3. Varias veces y en muy buen nivel de logro. 3. Varias veces y en muy buen nivel de logro. 3. Varias veces y en muy buen nivel de logro 3. Varias veces y en muy buen nivel de logro.	El proceso de evaluación del alumno: Expediente, observación en clase.
El clima en el aula y el tiempo destinado al aprendizaje		
C1	2. Pocas veces con regular nivel de logro. 3. Varias veces y en muy buen nivel de logro. 2. Pocas veces con regular nivel de logro. 2. Pocas veces con regular nivel de logro.	A pesar de pocas observaciones detecta clima de confianza.
Materiales didácticos		
C1	4. Siempre y en más alto nivel de logro. 3. Varias veces y en muy buen nivel de logro. 3. Varias veces y en muy buen nivel de logro. 2. Pocas veces con regular nivel de logro.	La directora compra el material con insumos que recoge de los padres. La decisión de los materiales se toma en conjunto.
DIMENSIÓN COMUNITARIA		
Vinculación escuela – comunidad		
C1	2. Pocas veces con regular nivel de logro. 3. Varias veces y en muy buen nivel de logro. 2. Pocas veces con regular nivel de logro. 2. Pocas veces con regular nivel de logro.	Se participa en actividades locales.
Opiniones de la comunidad		
C1	4. Siempre y en más alto nivel de logro. 2. Pocas veces con regular nivel de logro. 2. Pocas veces con regular nivel de logro. Desconoce.	Las evaluaciones son con entrevistas a los padres Encuesta a los padres propósito evaluar la calidad educativa.
C2	4, Siempre y en más alto nivel de logro. 3. Varias veces y en muy buen nivel de logro. 3. Varias veces y en muy buen nivel de logro.	Invitación a los padres participar en actividades del proceso de enseñanza –

	4. Siempre y en más alto nivel de logro.	aprendizaje.
DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA		
Administración de los recursos		
C1	3. Varias veces y en muy buen nivel de logro. 3. Varias veces y en muy buen nivel de logro 3. Varias veces y en muy buen nivel de logro. 2. Pocas veces con regular nivel de logro.	Hemos permanecido ajenos a esta área.
C2	2. Pocas veces con regular nivel de logro. 3. Varias veces y en muy buen nivel de logro. 3. Varias veces y en muy buen nivel de logro. 4. Siempre y en más alto nivel de logro.	A veces no se cuenta con el apoyo.
C3	3. Varias veces y en muy buen nivel de logro. 3. Varias veces y en muy buen nivel de logro. 3. Varias veces y en muy buen nivel de logro. 3. Varias veces y en muy buen nivel de logro.	Se ha cumplido con la SEJ.
DIMENSIÓN ORGANIZACIONAL		
Organización escolar		
C1	4. Varias veces y en muy buen nivel de logro. 3. Varias veces y en muy buen nivel de logro. 3. Varias veces y en muy buen nivel de logro. 3. Varias veces y en muy buen nivel de logro. Se trabaja en conjunto.	
Clima organizacional		
C1	4. Siempre y en más alto nivel de logro. 3. Varias veces y en muy buen nivel de logro. 3. Varias veces y en muy buen nivel de logro. 3. Varias veces y en muy buen nivel de logro.	Me preocupa que haya buen ambiente y relaciones armónicas.
Actitud Profesional		
C1	4. Siempre y en más alto nivel de logro. 4. Siempre y en más alto nivel de logro. 4. Siempre y en más alto nivel de logro. 3. Varias veces y en muy buen nivel de logro.	Hemos tomado las decisiones en conjunto.
Liderazgo		
C1	3. Varias veces y en muy buen nivel de logro. 4. Siempre y en más alto nivel de logro. 3. Varias veces y en muy buen nivel de logro. 3. Varias veces y en muy buen nivel de logro.	He tratado el equilibrio.
C2	3. Varias veces y en muy buen nivel de logro	Como equipo nos

	4. Siempre y en más alto nivel de logro. 3. Varias veces y en muy buen nivel de logro. 4. Siempre y en más alto nivel de logro.	complementamos y buscamos mejorar.
Asignación de responsabilidades		
C1	4. Siempre y en más alto nivel de logro. 3. Varias veces y en muy buen nivel de logro. 3. Varias veces y en muy buen nivel de logro. 2. Pocas veces con regular nivel de logro.	Conocen su función y están abiertas a los cambios.
Reuniones de consejo técnico y su vinculación con el APF		
C1	2. Pocas veces con regular nivel de logro. 3. Varias veces y en muy buen nivel de logro. 3. Varias veces y en muy buen nivel de logro. 2. Pocas veces con regular nivel de logro.	Se tomaban decisiones pero no se ejecutaban, las funciones pasaban de una a otra.
C2	1. Pocas veces con deficiente nivel de logro. 3. Varias veces y en muy buen nivel de logro. 3. Varias veces y en muy buen nivel de logro. 1. Pocas veces con deficiente nivel de logro.	Se manejaba lo organizativo y se descuidaba la pedagógica. No había apoyo ni seguimiento a alumnos.

PRIMARIA		
DIMENSIÓN PEDAGÓGICA		
ASPECTOS	RESPUESTA DE LOS DOCENTES	RESPUESTA DEL COORDINADOR
Enseñanza		
C1	3. Varias veces y en muy buen nivel de logro. 3. Varias veces y en muy buen nivel de logro. 3. Varias veces y en muy buen nivel de logro. 3. Varias veces y en muy buen nivel de logro.	A cada maestro lo acompaño como lo necesita.
C2	1. Pocas veces con deficiente nivel de logro. 3. Varias veces y en muy buen nivel de logro. 4. Siempre y en más alto nivel de logro. 2. Pocas veces con regular nivel de logro.	El año pasado más tiempo ahora menos.

C3	2. Pocas veces con regular nivel de logro. 3. Varias veces y en muy buen nivel de logro. 2. Pocas veces con regular nivel de logro. 1. Pocas veces con deficiente nivel de logro.	Me doy el tiempo para revisar planeaciones, observar cómo trabajan me faltan cuadernos.
El aprendizaje y sus diferentes ritmos y estilos		
C1	3. Varias veces y en muy buen nivel de logro. 3. Varias veces y en muy buen nivel de logro. 2. Pocas veces con regular nivel de logro. 1. Pocas veces con deficiente nivel de logro.	Se han revisado documentos.
C2	1. Pocas veces con deficiente nivel de logro. 1. Pocas veces con deficiente nivel de logro. 1. Pocas veces con deficiente nivel de logro.	Tendremos más resultados con el depto. de psicología.
Planeación		
C1	3. Varias veces y en muy buen nivel de logro. 3. Varias veces y en muy buen nivel de logro. 3. Varias veces y en muy buen nivel de logro. 2. Pocas veces con regular nivel de logro.	Sí.
C2	2. Pocas veces con regular nivel de logro. Sin respuesta. 2. Pocas veces con regular nivel de logro. 1. Pocas veces con deficiente nivel de logro.	Después de las capacitaciones me doy cuenta que necesito poner atención en esto.
Evaluación		
C1	3. Varias veces y en muy buen nivel de logro. 3. Varias veces y en muy buen nivel de logro. 3. Varias veces y en muy buen nivel de logro. 1. Pocas veces con deficiente nivel de logro.	Se diseñan: Evaluación para el alumno y evaluación para el maestro, se comentan con quien corresponde
C2	3. Varias veces y en muy buen nivel de logro. 3. Varias veces y en muy buen nivel de logro. 3. Varias veces y en muy buen nivel de logro. 2. Pocas veces con regular nivel de logro.	Sí
C3	1. Pocas veces con deficiente nivel de logro. 3. Varias veces y en muy buen nivel de logro. 2. Pocas veces con regular nivel de logro. 1. Pocas veces con deficiente nivel de logro.	Necesitamos trabajar más en esto.
El clima en el aula y el tiempo destinado al aprendizaje		
C1	1. Pocas veces con deficiente nivel de logro. 3. Varias veces y en muy buen nivel de logro. 3. Varias veces y en muy buen nivel de logro. 1. Pocas veces con deficiente nivel de logro.	Necesito visitar más frecuente los grupos, si apoyo con sugerencias para mejorar el ambiente para aprender

Materiales didácticos		
C1	2. Pocas veces con regular nivel de logro. 3. Varias veces y en muy buen nivel de logro. 4. Siempre y en más alto nivel de logro. 2. Pocas veces con regular nivel de logro.	Hacemos listados de lo que se requiere depende de las finanzas
DIMENSIÓN COMUNITARIA		
Vinculación escuela - comunidad		
C1	3. Varias veces y en muy buen nivel de logro. 3. Varias veces y en muy buen nivel de logro. 3. Varias veces y en muy buen nivel de logro. 1. Pocas veces con deficiente nivel de logro	Participamos pero debemos promover más actividades
Opiniones de la comunidad		
C1	2. Pocas veces con regular nivel de logro. 3. Varias veces y en muy buen nivel de logro. 2. Pocas veces con regular nivel de logro. Desconoce.	Nos damos a la tarea de resolver más que de proponer
C2	3. Varias veces y en muy buen nivel de logro. 3. Varias veces y en muy buen nivel de logro. 3. Varias veces y en muy buen nivel de logro. 3. Varias veces y en muy buen nivel de logro.	Sí
DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA		
Administración de los recursos		
C1	3. Varias veces y en muy buen nivel de logro. 1. Pocas veces con deficiente nivel de logro. 1. Pocas veces con deficiente nivel de logro. No contestó.	El año pasado si decidía, este año será diferente.
C2	2. Pocas veces con regular nivel de logro. 3. Varias veces y en muy buen nivel de logro. 2. Pocas veces con regular nivel de logro. 2. Pocas veces con regular nivel de logro.	La higiene el año pasado no era buena, faltan simulacros.
C3	3. Varias veces y en muy buen nivel de logro. 3. Varias veces y en muy buen nivel de logro. 3. Varias veces y en muy buen nivel de logro. 2. Pocas veces con regular nivel de logro.	Excelente relación con supervisión

DIMENSION ORGANIZACIONAL		
Organización escolar		
C1	4. Siempre y en más alto nivel de logro. 3. Varias veces y en muy buen nivel de logro. 3. Varias veces y en muy buen nivel de logro. 3. Varias veces y en muy buen nivel de logro.	Sí
Clima organizacional		
C1	3. Varias veces y en muy buen nivel de logro. 3. Varias veces y en muy buen nivel de logro. 4. Siempre y en más alto nivel de logro. 4. Siempre y en más alto nivel de logro.	Con el personal si, con los padres falta.
Actitud Profesional		
C1	4. Siempre y en más alto nivel de logro. 3. Varias veces y en muy buen nivel de logro. 3. Varias veces y en muy buen nivel de logro. 4. Siempre y en más alto nivel de logro.	Hago todo en mi poder para lograrlo.
Liderazgo		
C1	4. Siempre y en más alto nivel de logro. 3. Varias veces y en muy buen nivel de logro. 4. Siempre y en más alto nivel de logro. 2. Pocas veces con regular nivel de logro.	Sí
C2	3. Varias veces y en muy buen nivel de logro. 3. Varias veces y en muy buen nivel de logro. 4. Siempre y en más alto nivel de logro. 2. Pocas veces con regular nivel de logro.	Necesitamos más tiempo para ponernos de acuerdo en prácticas en el aula.
Asignación de responsabilidades		
C1	4. Siempre y en más alto nivel de logro. 3. Varias veces y en muy buen nivel de logro. 4. Siempre y en más alto nivel de logro. 3. Varias veces y en muy buen nivel de logro.	Sí
Reuniones de consejo técnico y su vinculación con APF		
C1	1. Pocas veces con deficiente nivel de logro. 4. Siempre y en más alto nivel de logro. 4. Siempre y en más alto nivel de logro. 4. Siempre y en más alto nivel de logro.	Requerimos de más tiempo
C2	3. Varias veces y en muy buen nivel de logro. 4. Siempre y en más alto nivel de logro. 2. Pocas veces con regular nivel de logro. 4. Siempre y en más alto nivel de logro.	Requerimos de más tiempo

SECUNDARIA Y BACHILLERATO		
DIMENSIÓN PEDAGÓGICA		
ASPECTOS	RESPUESTA DE LOS DOCENTES	RESPUESTA DEL COORDINADOR
Enseñanza		
C1	2. Pocas veces con regular nivel de logro. 4. Siempre y en más alto nivel de logro. 4. Siempre y en más alto nivel de logro. 3. Varias veces y en muy buen nivel de logro.	Las pocas veces que se puede no se abarca mucho.
C2	2. Pocas veces con regular nivel de logro. 4. Siempre y en más alto nivel de logro. 3. Varias veces y en muy buen nivel de logro. 2. Pocas veces con regular nivel de logro.	No todos comprenden la intención. No hay interés en los maestros. Los que asisten no le dan seguimiento.
C3	2. Pocas veces con regular nivel de logro. 4. Siempre y en más alto nivel de logro. 3. Varias veces y en muy buen nivel de logro. 2. Pocas veces con regular nivel de logro.	La disciplina se lleva mucho tiempo. Me he dedicado a otras actividades.
El aprendizaje y sus diferentes ritmos y estilos		
C1	2. Pocas veces con regular nivel de logro. 4. Siempre y en más alto nivel de logro. 4. Siempre y en más alto nivel de logro. 3. Varias veces y en muy buen nivel de logro.	Si se hacen pero, no se llevan a cabo, no hay interés.
C2	1. Pocas veces con deficiente nivel de logro. 4. Siempre y en más alto nivel de logro. 3. Varias veces y en muy buen nivel de logro. 2. Pocas veces con regular nivel de logro..	No había tenido la oportunidad de ser parte de este proceso.
Planeación		
C1	3. Varias veces y en muy buen nivel de logro. 4. Siempre y en más alto nivel de logro. 3. Varias veces y en muy buen nivel de logro. 3. Varias veces y en muy buen nivel de logro.	No se han visto los logros, maestros poco involucrados no llevan el plan, poco involucración.
C2	3. Varias veces y en muy buen nivel de logro.	La mayoría escucha y

	4. Siempre y en más alto nivel de logro. 3. Varias veces y en muy buen nivel de logro. 3. Varias veces y en muy buen nivel de logro.	trata de mejorar.
Evaluación		
C1	2. Pocas veces con regular nivel de logro. 4. Siempre y en más alto nivel de logro. 4. Siempre y en más alto nivel de logro. 3. Varias veces y en muy buen nivel de logro.	Nos falta ser más congruentes con los objetivos, falta formación de los maestros.
C2	3. Varias veces y en muy buen nivel de logro. 4. Siempre y en más alto nivel de logro. 3. Varias veces y en muy buen nivel de logro. 2. Pocas veces con regular nivel de logro.	Si se diseña un plan y se le da seguimiento.
C3	1. Pocas veces con deficiente nivel de logro. 4. Siempre y en más alto nivel de logro. 3. Varias veces y en muy buen nivel de logro. 3. Varias veces y en muy buen nivel de logro.	Pocas veces se ha tratado este tema, por la metodología que empleamos, no todos tiene claro que es evaluación.
El clima en el aula y el tiempo destinado al aprendizaje		
C1	3. Varias veces y en muy buen nivel de logro. 4. Siempre y en más alto nivel de logro. 3. Varias veces y en muy buen nivel de logro. 2. Pocas veces con regular nivel de logro.	Se hacen todas estas observaciones y se dialoga con los maestros. Falta que algunos las consideren.
Materiales didácticos		
C1	4. Siempre y en más alto nivel de logro. 4. Siempre y en más alto nivel de logro. 3. Varias veces y en muy buen nivel de logro. 1. Pocas veces con deficiente nivel de logro.	Siempre pero nunca son satisfechas las necesidades materiales.
DIMENSION COMUNITARIA		
Vinculación escuela - comunidad		
C1	1. Pocas veces con deficiente nivel de logro. 3. Varias veces y en muy buen nivel de logro. 3. Varias veces y en muy buen nivel de logro. 2. Pocas veces con regular nivel de logro.	Nunca se ha hecho.
Opiniones de la comunidad		
C1	1. Pocas veces con deficiente nivel de logro. 4. Siempre y en más alto nivel de logro. 2. Pocas veces con regular nivel de logro. 2. Pocas veces con regular nivel de logro.	Ellos vienen a comentar situaciones de mejora.

C2	4. Siempre y en más alto nivel de logro. 4. Siempre y en más alto nivel de logro. 4. Siempre y en más alto nivel de logro. 3. Varias veces y en muy buen nivel de logro.	Se hace de manera personal, y se detallan aspectos que los maestros han aportado. Se mantiene comunicación con los padres de familia.
DIMENSIÓN ADMINISTRACIÓN		
Administración de los recursos		
C1	3. Varias veces y en muy buen nivel de logro. 3. Varias veces y en muy buen nivel de logro. 3. Varias veces y en muy buen nivel de logro. 2. Pocas veces con regular nivel de logro.	Pero sin ningún nivel de logro por las necesidades financieras.
C2	2. Pocas veces con regular nivel de logro. 4. Siempre y en más alto nivel de logro. 3. Varias veces y en muy buen nivel de logro. 3. Varias veces y en muy buen nivel de logro.	Cuando se ha hecho se han tenido grandes resultados.
C3	3. Varias veces y en muy buen nivel de logro. 4. Siempre y en más alto nivel de logro. 3. Varias veces y en muy buen nivel de logro. 2. Pocas veces con regular nivel de logro.	Se le da prioridad, a veces no somos informados oportunamente
DIMENSION ORGANIZACIONAL		
Organización escolar		
C1	3. Varias veces y en muy buen nivel de logro. 4. Siempre y en más alto nivel de logro. 4. Siempre y en más alto nivel de logro. 3. Varias veces y en muy buen nivel de logro.	La mayoría muestra disponibilidad
Clima organizacional		
C1	3. Varias veces y en muy buen nivel de logro. 4. Siempre y en más alto nivel de logro. 4. Siempre y en más alto nivel de logro. 4. Siempre y en más alto nivel de logro.	Si hay confianza y apoyo, trato de no hacer diferencias. Con papás hay cercanía pero no se involucran totalmente.
Actitud Profesional		
C1	4. Siempre y en más alto nivel de logro. 4. Siempre y en más alto nivel de logro. 4. Siempre y en más alto nivel de logro. 3. Varias veces y en muy buen nivel de logro.	Falta compromiso de parte del maestro.

Liderazgo		
C1	4. Siempre y en más alto nivel de logro. 4. Siempre y en más alto nivel de logro. 4. Siempre y en más alto nivel de logro. 3. Varias veces y en muy buen nivel de logro.	Aunque a veces no hay nivel alto de logro, le dedico tiempo a otros aspectos
C2	3. Varias veces y en muy buen nivel de logro. 4. Siempre y en más alto nivel de logro. 4. Siempre y en más alto nivel de logro. 3. Varias veces y en muy buen nivel de logro.	Si aunque no son todos solo unos cuantos.
Asignación de responsabilidades		
C1	3. Varias veces y en muy buen nivel de logro. 3. Varias veces y en muy buen nivel de logro. 3. Varias veces y en muy buen nivel de logro. No contestó.	No he hecho buena promoción, no se ha logrado buen nivel.
Reuniones de consejo técnico y su vinculación con APF		
C1	1. Pocas veces con deficiente nivel de logro. 1. Pocas veces con deficiente nivel de logro. 1. Pocas veces con deficiente nivel de logro. 1. Pocas veces con deficiente nivel de logro.	No solo se habían tratado situaciones urgentes. Se han centrado en disciplina y organizar eventos.
C2	2. Pocas veces con regular nivel de logro. 2. Pocas veces con regular nivel de logro. 2. Pocas veces con regular nivel de logro. 2. Pocas veces con regular nivel de logro.	Cada quien se hace responsable. Rara vez se integran padres de familia

ANEXO No. 4 PROYECTO ESCOLAR 2009 – 1010

INSTITUTO PROYECTO EDUCATIVO 2009 - 2010

Breve Historia del Instituto:

En Mayo de 2006 un grupo de padres de familia de la Ribera de Chapala inició el desarrollo de un proyecto educativo basado en la pedagogía ignaciana. En Agosto del 2006 el Instituto abrió sus puertas a estudiantes de primaria y secundaria en un edificio situado en Chapala, Jalisco. Al día de hoy el Instituto es ya un exitoso proyecto operando para el bien de los más de doscientos cincuenta alumnos inscritos desde preprimaria hasta preparatoria.

El Instituto no solo busca la instrucción, la formación, la impartición de conocimientos, la excelencia académica, sino la guía de los alumnos hacia los valores que los harán verdaderamente humanos, tanto en su vida personal como en el ejercicio de su profesión y en su relaciones con los demás. Busca que se les prepare ante todo para el uso responsable de su libertad y a comprometerse con los demás y para los demás. Por las características de nuestra población y por la importancia que ha alcanzado el inglés a nivel mundial, optamos por un colegio que, además de adoptar la pedagogía ignaciana, fuera Bilingüe multicultural y ecuménico.

Características del colegio:

El colegio es una Institución educativa bilingüe (inglés español) que ofrece excelencia académica y una formación humana basada en los principios y valores universales tomados del ejemplo de Jesucristo, siguiendo la pedagogía Ignaciana. Actualmente ofrece educación en los niveles de Jardín de niños, Primaria, Secundaria y Preparatoria.

Visión:

Ser un centro educativo bilingüe de excelencia académica y humana en el que se propicien la fe y la justicia, el diálogo intercultural y ecuménico y en el que se promuevan la dignificación de la persona, y el respeto al medio ambiente.

Misión:

Ofrecer, siguiendo la pedagogía ignaciana, un espacio educativo bilingüe para la formación integral de personas competentes comprometidas con los demás para favorecer una sociedad justa y solidaria.

Excelencia Académica:

- Grupos cuyo número máximo de alumnos se define en función de nuestra realidad de ser un colegio bilingüe y de la excelencia académica y humana que ofrecemos:
- Maternal: 10 alumnos por grupo
- Preescolar : hasta 15 alumnos por grupo
- Primero de Primaria: hasta 25 alumnos por grupo
- Primaria, de 2° a 6°: hasta 30 alumnos por grupo
- Secundaria y Prepa: Hasta 36 alumnos por grupo.
- Con el fin de lograr un mayor aprovechamiento en el proceso enseñanza-aprendizaje del idioma inglés, se establece en Primaria el sistema "Pull Out" que consiste en dar clase por separado a aquellos alumnos cuyo nivel de inglés sea inferior al nivel medio del grupo. En Secundaria se establecen tres niveles de inglés.

- Programas académicos secuenciados y actualizados dando énfasis a la construcción de conocimientos que los alumnos contextualizarán en sus aprendizajes significativos orientados a desarrollar la capacidad de razonamiento, de análisis y de síntesis.
- La adopción de metodologías probadas en la línea constructivista: dimensiones del aprendizaje, competencias sin dejar los elementos válidos de la educación tradicional.
- El Bachillerato Internacional en su modalidad de Diplomado, para los alumnos de los cuatro últimos semestres de preparatoria que lo elijan.
- Un equipo de Coordinadores que garantizan la calidad académica integral en las áreas de inglés, español, formación humana y en el seguimiento psicopedagógico de la comunidad educativa.
- El cuerpo docente profesional, comprometido e identificado con el proyecto educativo, capacitado en todas las dimensiones que conforman la educación integral y formadores de un clima empático con la comunidad que nos rodea.
- Un programa de actualización académica y valoral continúa del personal docente y administrativo.
- Un centro de informática dotado de equipos de vanguardia, como apoyo para la investigación y el desarrollo de habilidades.
- Una biblioteca dotada de un acervo adecuado a los niveles de educación que se imparten.
- Visitas culturales y formativas programadas de acuerdo con los programas académicos para propiciar el aprendizaje a través de experiencias significativas y el conocimiento de la riqueza cultural de nuestro país.
- Cursos vespertinos de regularización para aquellos alumnos que lo requieran de acuerdo con las evaluaciones que realizamos al ingreso del alumno a la Institución y cada bimestre.
- Talleres vespertinos que incluyen actividades académicas inglesas, francesas matemáticas, deportivas: equitación, kayak, fútbol, básquetbol, volleyball y culturales fotografía, música, arte, que proporcionan un espacio de crecimiento y de desarrollo personal a los alumnos.

Bilingüe:

La comunidad de la Ribera de Chapala se caracteriza por su configuración mixta. Aquí conviven un considerable número de extranjeros, sobre todo anglosajones, con las comunidades locales. Este hecho, aunado al creciente uso del idioma inglés en el mundo nos movió a optar por el bilingüismo como característica propia.

Formación Humana:

- Que parte del hombre como un ser creado a imagen de Dios, único e irrepetible, libre, dotado de inteligencia, voluntad y sensibilidad y de la convicción de que el hombre es capaz de asimilar, asumir y vivir libremente los principios y valores que se le inculquen en su círculo familiar, de amistades y en la comunidad educativa del Instituto.
- Basada en los valores y principios universales ínsitos en la naturaleza humana y asumidos y sistematizados por la iglesia Católica de quien los tomamos.
- Impartida con la convicción de que el hombre, por su naturaleza social está llamado a la solidaridad con los demás hombres, especialmente con quienes no han tenido oportunidades

similares, de forma que nuestra comunidad educativa acepte y viva el ideal de la pedagogía ignaciana: ser hombres y mujeres con y para los demás.

- A cargo de una Coordinación especial, y con un equipo de profesores debidamente capacitados por especialistas. Se incluyen dos clases semanales a cada grupo y actividades complementarias como Convivencias Formativas, Encuentros con Valores, Semana Laboral y Semana Rural para los alumnos de preparatoria y actividades de acción social de acuerdo con la edad de los alumnos.
- Respaldada y en armonía con los padres de familia a quienes consideramos los principales responsables en el proceso de formación de los alumnos.

Instalaciones:

Congruentes con la excelencia académica y humana que ofrecemos, estamos dotando al Instituto de instalaciones modernas equipadas con aulas amplias y con suficientes áreas de recreación y esparcimiento, cafetería, biblioteca y laboratorios.

Fideicomiso de Becas:

El número de familias que han solicitado ayuda económica para poder inscribir a sus hijos en el ha superado el 10% de las becas que habíamos estimado otorgar. Otorgamos alrededor de 20% de becas. Para evitar que este rubro dañe las finanzas de la Institución y con el objetivo de seguir ayudando a quienes no pueden pagar las cuotas del Instituto, hemos ideado el Fideicomiso de Becas. Se trata de la creación de un fondo al que pueden aportar donativos quienes deseen apoyar la educación de uno o varios alumnos, de forma que se beneficie a un número mayor de estudiantes sin que se afecten las finanzas del Instituto. A la fecha contamos ya con una cantidad cuyos intereses financian cinco becas.

Acción Social y Ecología:

El Instituto participa en proyectos sociales existentes, como el Albergue, Orfanatos y en proyectos ecológicos, reciclado de basura y pronto iniciará proyectos propios para promover el deporte, la limpieza del entorno, y el mejoramiento de las condiciones de vida de los más necesitados.

PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DEL INSTITUTO

- Primero: encontrar a Dios sobre todas las cosas. Nuestro colegio reconoce que todos los aspectos de nuestra vida y nuestro trabajo pueden dar testimonio de la bondad y la presencia de Dios.
- Segundo: cuidar a la persona. El centro de nuestra acción es la formación de la persona, toda la persona y todas las personas de nuestra comunidad.
- Tercero: mostrar el amor con los hechos. Un colegio de inspiración ignaciana se caracteriza por su generosidad en servir a los demás, en especial cuando la dignidad de la persona se ve amenazada.
- Cuarto: fomentar una alta calidad académica que tienda siempre a ser mejor y a hacernos mejores.

Fieles al Magis de Ignacio de Loyola nos distinguiremos por un permanente cuidado de la calidad de la formación académica, religiosa y humana de la persona, a través del cual promoveremos los medios que conduzcan a un mayor y mejor desarrollo de las cualidades de los miembros de nuestra comunidad educativa.

- Quinto: comprometerse en la promoción de la justicia en el mundo. Nuestro colegio según la inspiración de Ignacio de Loyola ayuda a sus alumnos a conocer los puntos fuertes y débiles de la sociedad contemporánea, y a ser testigo de la presencia de Cristo en esa sociedad.

- Sexto: formar una comunidad ecuménica y multicultural. De acuerdo con los principios cristianos fomentamos la fraternidad y la participación de todos los miembros de nuestra comunidad educativa, valiéndonos especialmente del bilingüismo como una forma de encuentro de las diversas culturas, en un clima ecuménico de respeto y colaboración con las otras iglesias.
- Séptimo: cooperar en la misión jesuita. Nuestro colegio trabaja en cooperación con otros Centros Educativos e instituciones Jesuitas, a la luz de los fines apostólicos y educativos de la Compañía de Jesús.

Nuestros rasgos característicos:

- La búsqueda de la calidad educativa integral.
- La educación para la justicia como la orientación central.
- El respeto a los demás y a sí mismo como el contexto de la formación de los alumnos.
- El propósito de formar hombres y mujeres con la habilidad de orientar sus capacidades para el provecho de los más necesitados, de manera solidaria.
- La integración del colegio en la vida social, cultural, educativa, política y económica del entorno en donde está enclavada.
- Una educación multicultural en la que se practiquen la tolerancia, el respeto y la convivencia entre seres humanos.

Uno de nuestros objetivos es dejar establecida la pedagogía Ignaciana, apoyar en la formación a maestros, Llevar las tutorías de acuerdo al proyecto educativo y que realmente se cumpla el Manual de Convivencia mediante el trabajo colegiado de Directivos y Coordinadores y la colaboración oportuna de cada uno de los docentes y personal de apoyo.

Esto nos conducirá al logro de estudiantes pensantes, preparados, críticos de la sociedad que los rodea, responsables en su libertad, con la fe y la esperanza de que cualquier estructura social, cultural, política o religiosa es susceptible de cambios que nos lleven a una superación constante.

En nuestro colegio trabajamos específicamente en integrar el desarrollo de las competencias en cada área, buscando todo tipo de actividades que nos ayuden a mejorar y a llevar a cabo nuestros objetivos, pero sobre todo nuestra misión como parte de una comunidad que busca ofrecer calidad en la educación y hacer de nuestros alumnos personas competentes no solo en el ámbito del que hacer, sino también en el ámbito del ser y que estén convencidos de que el saber les dará elementos para asumir situaciones con las cuales se encontraran

Nuestras secciones:

El Instituto ofrece a la comunidad de la Rivera de Chapala, un modelo de educación integral, promueve una formación personal armónica, intelectualmente competente, de participación activa a través de la formación de valores Ignacianos; estimulamos la reflexión sobre las propias experiencias para que el alumno desarrolle un sentido crítico, ofreciendo siempre a los estudiantes un conocimiento plural en las diferentes secciones. Preescolar, primaria, secundaria y preparatoria.

**ANEXO No. 5 NUEVO PROYECTO ESCOLAR
ENERO – JULIO.
CICLO ESCOLAR 2010 – 2011**

CONTENIDOS

I	Introducción.	3
II	Dimensiones de la gestión escolar.	4
III	Reseña histórica y propósitos de su fundación.	5
IV	Misión y Visión del Instituto.	7
V	Principios Fundamentales.	8
VI	Problemáticas identificadas en la evaluación diagnóstica.	9
VII	Plan de trabajo ciclo escolar 2010 – 2011 periodo enero – julio.	13

I. INTRODUCCIÓN

El presente proyecto escolar se elabora con la participación de los Coordinadores responsables de cada nivel educativo en el Instituto y la Directora General, a partir de las necesidades explicitadas en el diagnóstico realizado al inicio del presente ciclo escolar.

Con el propósito de fundamentar la importancia que tiene el proyecto escolar en una institución educativa, se mencionan a continuación algunos autores.

Poner (1995), se refiere al proyecto educativo I como un instrumento orientador de la gestión institucional que contiene, en forma explícita, principios y objetivos de orden filosófico, político y técnico que permiten programar la acción educativa otorgándole carácter, dirección, sentido e integración.

Para Antúnez (1998), el proyecto escolar, es una estrategia de planeación y organización de los maestros orientada a fortalecer la gestión pedagógica de la escuela, basada en el trabajo colegiado, que se organiza y materializa alrededor de una tarea común: la definición y realización de un conjunto de propósitos y acciones encaminado a mejorar la labor educativa realizada en la escuela.

De esta manera, el Proyecto Educativo Institucional propicia y permite la apropiación autónoma e integradora de todas aquellas actividades que se realizan en la escuela cotidianamente, posibilita la acción coordinada del conjunto de personas que componen la comunidad educativa: director, Coordinadores de sección, orientadores, profesores, auxiliares, alumnos, padres y personal de apoyo. Esta acción concertada de la comunidad educativa pasa a estar dotada de significación, dirección y racionalidad.

II.DIMENSIONES DE LA GESTIÓN ESCOLAR.

Tomando en cuenta las premisas anteriores, la estructura fundamental que guiará la articulación del presente proyecto escolar, estará definida por las dimensiones de la gestión escolar: pedagógica, administrativa, comunitaria y organizativa.

III Reseña histórica y propósitos de su fundación.

El Instituto fue fundado en el año 2006, por los miembros de la Asociación Civil, con los siguientes niveles educativos: preescolar, primaria, secundaria y bachillerato, reconocido por la Secretaría de Educación del Estado de Jalisco conforme a las claves correspondientes de incorporación.

Sus propósitos son tomados fieles a los documentos originales de la institución, de tal manera que el proyecto escolar esté fielmente relacionado con sus ideales con los que fue fundado.

Formar una comunidad educativa de hombres y mujeres competentes, íntegras, que se comprometan con los demás para lograr una sociedad justa y un entorno ecológico sustentable.

Transmitir el saber humano y ampliar el conocimiento en las áreas de su especialidad por medio de la docencia y la difusión de la cultura.

Servir a la sociedad por medio de la formación y capacitación de niños, adolescentes y jóvenes técnica y científicamente preparados, humanamente integrados, abiertos a la auto trascendencia con sentido cristiano y que asumen un compromiso social firme y definido en favor de los más necesitados.

IV Misión y Visión del Instituto.

MISIÓN

Ofrecer, siguiendo la pedagogía ignaciana, un espacio educativo bilingüe para la formación integral de personas competentes comprometidas con los demás para favorecer una sociedad justa y solidaria.

VISIÓN

Ser un centro educativo bilingüe de excelencia académica y humana en el que se propicien la fe y la justicia, el diálogo intercultural y ecuménico y en el que se promuevan la dignificación de la persona y el respeto al medio ambiente.

V Principios Fundamentales.

El Instituto está animado por el Espíritu del Evangelio de Cristo, visto desde el carisma Ignaciano. Estamos comprometidos a enseñar, educar y formar personas libres, con excelencia humana, abiertas al crecimiento, comprometidas con la justicia y el servicio generoso a los más necesitados.

La pertenencia a la comunidad educativa del Instituto, radica fundamentalmente en la libre aceptación de los objetivos Generales que éste pretende:

Fomentar el desarrollo integral del alumnado en sus dimensiones intelectual, volitiva, afectivo, ético, espiritual, social y psicomotriz, desde una perspectiva humano cristiana, siguiendo las directrices emanadas de los principios pedagógicos que nos ha legado Ignacio de Loyola.

Propiciar un ambiente de vida escolar responsable que favorezca el crecimiento y la superación de los miembros del Instituto, garantizando el éxito de la labor educativa.

Los padres de familia, al optar por el Instituto, comprenden, valoran y aceptan la visión ignaciana del mundo, que caracteriza a los Colegios de inspiración Ignaciana.

La actividad del Instituto es complementaria de la formación que los alumnos reciben en sus hogares, por tanto, subsidiaria de la responsabilidad familiar.

VI Problemáticas identificadas en la evaluación diagnóstica.

Información obtenida del diagnóstico realizado en el centro de estudio a partir del presente ciclo escolar.

Dimensión Pedagógica	<p>Es necesario llevar a cabo reuniones pedagógicas y observación de la práctica docente.</p> <p>Cuidar las necesidades que los alumnos manifiestan en el proceso de admisión y en su estancia en la escuela.</p> <p>Dar seguimiento a las actividades que los docentes planean.</p> <p>Asignar más tiempo para conocer el clima del aula y los procesos relacionados con el aprendizaje.</p> <p>Seguimiento a docentes.</p> <p>Mayor conocimiento de los alumnos al integrar y conocer sus expedientes y al apoyarse con el departamento de psicología.</p> <p>Asignar mayor tiempo a revisar planeaciones y contrastarlas con los cuadernos de los alumnos para conocer el avance.</p> <p>Necesidad de involucrar a todos los participantes del proceso de enseñanza - aprendizaje. Realizar prácticas más integradoras.</p> <p>Visitar las aulas y aportar sugerencias para que el aprendizaje de los alumnos mejore.</p> <p>Cuidar las reuniones de maestros, apoyarlos para que se comprenda la intención de cada reunión y se colabore. Las reuniones se centran en cómo mejorar la disciplina.</p> <p>Involucrar a los maestros en el proceso de planear, que su compromiso se incremente.</p> <p>Ser congruente con los objetivos, falta formación de los docentes en este sentido</p>
Dimensión Comunitaria	<p>No hay vinculación, no se hacen actividades que promuevan este aspecto.</p> <p>Son los padres de familia los que se acercan a retroalimentar a la escuela, pero hacen falta medios para que se estrechen vínculos con ellos.</p> <p>Promover más actividades de vinculación con la comunidad.</p> <p>Tener más medios de opinión para escuchar y no solo para enfocarse en la resolución de problemas.</p> <p>Necesidad de mayor participación en actividades locales y mejor vinculación con la comunidad.</p> <p>Mejorar los procesos de entrevista a padres de familia para enriquecer los procesos de la institución.</p>
Dimensión Administrativa	<p>Mejorar procesos relacionados con el aspecto físico de la escuela.</p>
Dimensión Organizativa	<p>Necesidad de una mayor vinculación entre todos los niveles educativos</p> <p>Hace falta asignar más tiempo para acordar y tomar decisiones respecto atender las problemáticas en el aula.</p> <p>Más tiempo y mejor seguimiento en las reuniones de consejo.</p> <p>Es necesario asignar tiempo a las reuniones de consejo, planearlas, cumplir objetivos porque en la actualidad se centran en mejorar la disciplina y organizar eventos.</p> <p>Por otra parte los padres de familia están totalmente desvinculados.</p>

VII. PLAN DE TRABAJO CICLO ESCOLAR 2010 - 2011 ENERO - JULIO

Objetivo :

Propiciar a través del trabajo colegiado, la realización de un conjunto de propósitos y acciones encaminadas a mejorar las necesidades detectadas en el diagnóstico, en cada una de las dimensiones de la gestión escolar, mejorando de esta manera la labor educativa a la que se ha comprometido el Instituto.

DIMENSIÓN PEDAGÓGICA

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACCIONES	RESPONSABLE	PERIODICIDAD
1. Favorecer las condiciones que propician, que los docentes logren la construcción de aprendizajes con sus alumnos.	1. Asesorar y acompañar a los profesores de acuerdo a las necesidades que presenten en los procesos de enseñanza y seguimiento con sus alumnos.	1. Se llevarán a cabo sesiones de observación de las prácticas de los docentes, se valorarán los procesos de enseñanza, así como el clima y la distribución del tiempo. 2. Revisión de la planeación y contrastación con los cuadernos de los alumnos. 3. Realizar sesiones de análisis y reflexión con los maestros, sobre sus formas particulares de enseñar más recurrentes y sobre el impacto de éstas en la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.	Coordinador	Observación En el salón mínimo una vez al mes. Revisión de planeación: Cada quince días. Sesiones de entrevista individual con maestros: mínimo una al mes.
	2. Organizar reuniones periódicas de trabajo colegiado en donde se promuevan espacios de reflexión para la mejora de los servicios educativos que ofrece la escuela.	1. Llevar a cabo reuniones para el análisis y la reflexión con el docente, con el Coordinador, con el propósito de establecer compromisos de mejora ante los aspectos que así lo requiere su hacer educativo. 2. En reunión colegiada, se llevarán a cabo procesos para diseño de evaluación del trabajo del docente, del Coordinador y del directivo.	Coordinador Dirección	Mensual

DIMENSIÓN COMUNITARIA

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACCIONES	RESPONSABLE	PERIODICIDAD
1. Promover las relaciones de apoyo entre el entorno social e institucional.	1. Crear redes de apoyo con vecinos, organizaciones de la comunidad, civiles y del gobierno, relacionadas con la educación de los estudiantes.	1. Invitar a la Mesa Directiva de los padres de familia a participar en las actividades relacionadas al objetivo. 2. Hacer un listado de las asociaciones circundantes con las que se ha tenido relación en la escuela, tales como orfanatos y asilos y escuelas. 3. Establecer contacto con las asociaciones y escuelas. 4. Invitar a dichas instituciones de acuerdo al interés de éstas a eventos institucionales tales como los deportivos, culturales y sociales establecidos en el calendario escolar anual.	Dir. Gral. Coor. Mesa Dir. AFP	De acuerdo a los eventos señalados en el calendario anual de la Institución.
	2. Establecer medios que permitan conocer las opiniones de los padres de familia, en torno a la calidad de los servicios que se ofrecen en la escuela.	1. Instalar un buzón de sugerencias y canalizar las opiniones a las áreas o personas que corresponden para su atención. 2. Establecer un sistema de retroalimentación de parte de los padres de familia acerca de las reuniones bimestrales para entrega de calificaciones y escuela para padres.	Dirección General	Continua Mensual y bimestral

DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA – ORGANIZACIONAL

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACCIONES	RESPONSABLE	PERIODICIDAD
1. Establecer de manera formal, procesos para la coordinación de los recursos, humanos, materiales, financieros y de tiempo, que permitan dirigir las acciones hacia metas comunes del propio nivel educativo y con los otros niveles al interior de la Institución.	1. Generar un documento base en donde se describa la función del Coordinador académico y sus funciones principales.	1. Efectuar la actualización del perfil del Coordinador. 2. El Coordinador académico aplicará sus funciones, establecidas en el perfil correspondiente.	Coordinador Dirección General	En la vida cotidiana
2. Vincular los diferentes niveles educativos que constituyen a la escuela,	1. Organizar reuniones colegiadas entre los Coordinadores.	1. En sesiones colegiadas dirección con Coordinadores, constatar que toda acción en el Instituto se lleve a cabo bajo los principios que anuncia el presente proyecto escolar.	Coordinador Dirección General	Mensual

ANEXO No. 6 PERFIL EXISTENTE DE PUESTO Y FUNCIONES DEL COORDINADOR

INSTITUTO PERFIL DE PUESTO Y FUNCIONES COORDINADOR ACADÉMICO Junio de 2010

Puesto:	Coordinador Académico.	Tipo de Puesto:	Directivo de segundo nivel. De tiempo completo.
Posición en el organigrama:	<p>Depende de: DIRECCION</p> <p>Le reportan a este puesto: Todos los Maestros del nivel educativo del que es responsable.</p> <p>Número de personas en el puesto: UNA</p>	Horario:	Horario: de lunes a viernes de 7:30 hrs. a 15:00 hrs.
Objetivo del puesto:			
<p>Garantizar la excelencia académica y humana y el crecimiento del alumnado del nivel educativo del que es responsable. Lo realizara mediante:</p> <p>La propiciación y realización de la Filosofía y Misión Institucional en el trabajo del personal académico a su cargo</p> <p>La coordinación, supervisión, control y evaluación de los procesos educativos de su sección, para lograr la excelencia académica</p> <p>La propiciación de un clima de trabajo, de armonía y de superación en el personal docente.</p> <p>La cuidadosa selección, la inducción y la eficiente capacitación del personal docente.</p> <p>El trabajo coordinado y metódico en la aspiración a los ideales del Instituto: formar hombres y mujeres competentes comprometidos con los demás, para lograr una sociedad más justa.</p> <p>El establecimiento de las condiciones materiales, disciplinares y de relaciones humanas adecuadas para el proceso de enseñanza-aprendizaje de su sección.</p> <p>La adecuada difusión de su área, de forma que la imagen que la comunidad tenga de ella corresponda a la realidad de su excelencia académica.</p>			
Perfil del puesto:			
<p>NIVEL DE ESCOLARIDAD REQUERIDA:</p> <p>Licenciatura en un área afín a la Educación.</p> <p>Se buscar preferentemente que posea un posgrado en Educación, Pedagogía, Psicología Educativa o afín.</p> <p>HABILIDADES ESPECÍFICAS REQUERIDAS:</p> <p>Discierne antes de decidir. Es abierto. Sabe manejar conflictos. Promueve el trabajo en equipo. Delega. Retroalimenta positivamente a las personas-</p> <p>Sensibilidad para captar y resolver situaciones problemáticas.</p> <p>Poseer probada capacidad administrativa del área académica.</p> <p>Dominio de Inglés en 90 % en lectura y expresión oral.</p> <p>Vocación y gusto por la vida académica.</p> <p>Capacidad de prevenir y de resolver conflictos; de motivar y de entusiasmar a los alumnos a la</p>			

aceptación y cumplimiento de las normas de comportamiento establecidas.

EXPERIENCIA MÍNIMA:

Tener cinco años de experiencia académica en docencia, investigación o en administración escolar en General y al menos 3 en instituciones de educación básica.

Formación o experiencia en evaluación docente.

RASGOS PERSONALES:

Testimonio de vida y servicio.

Responsabilidad.

Inteligencia superior al promedio.

Buena presentación.

Vida personal estable en sus relaciones familiares.

Religión católica.

Vida espiritual activa e identificación con la espiritualidad ignaciana.

Poseer honorabilidad y honradez.

OBSERVACIONES:

Corresponde a la Dirección, con la anuencia del Consejo Escolar proponer a la persona que juzgue idónea para ocupar el puesto de Coordinador Académico, a la aprobación de la Junta de Gobierno. Sólo la Junta de Gobierno podrá dispensar a un Coordinador Académico de alguno de los requisitos citados en el Perfil del puesto correspondiente.

Funciones Institucionales

Propiciar y promover la realización de la Filosofía y Misión Institucional en el trabajo del personal académico a su cargo.

Cumplir y hacer cumplir la normatividad institucional en General.

Cumplir y hacer cumplir el Calendario Escolar en el Instituto, los planes de estudio, así como los procedimientos establecidos institucionalmente.

Coordinar los procesos académicos Generales del Instituto en su nivel educativo.

Analizar y aprobar estudios psicométricos elaborados por DOE de maestros y alumnos de nuevo ingreso y dar su juicio a la Dirección de ser posible el mismo día.

Suplir al Director en sus funciones en caso de ausencia, o de una necesidad extraordinaria en la que el Director requiera delegar temporalmente alguna de sus funciones específicas.

Funciones de administración académica:

Auxiliar a la Dirección en la elaboración de los horarios de las academias de, matemáticas, ciencias naturales, español, artes, deportes y computación de la primaria y en las materias curriculares del nivel a su cargo.

Proponer iniciativas para mejorar los procedimientos operativos del área académica.

Señalar a la Dirección las deficiencias o mejoras que considere necesarias en los espacios físicos, equipos y servicios académicos que ofrece la Institución relacionados con las áreas académicas y disciplinares como: salones, biblioteca, salón de artes, instalaciones deportivas, cursos de divulgación y demás espacios de apoyo académico de su área.

Reportar quincenalmente, por escrito, a contabilidad, cinco días antes de la fecha de pago de nómina las incidencias (altas, bajas, descuentos y horas extras, etc.) del personal académico que depende de él.

Funciones de evaluación y planeación educativa

Recibir, revisar y retroalimentar las planeaciones anuales y mensuales del personal académico de las academias a su cargo.

Coordinar los procesos de evaluación y supervisión del personal académico.

Supervisar al personal de las academias del plan curricular de la SEJ y de inglés de secundaria.

Evaluar y orientar el desempeño docente de su personal de acuerdo con los criterios institucionales, con el apoyo de la Coordinación Psicopedagógica.
 Evaluar el rendimiento grupal en cada una de las asignaturas.
 Vigilar el cumplimiento de los programas de estudio, tanto los de la SEJ como los propios del Instituto.
 Coordinar la celebración de exámenes de sus áreas.

Funciones de apoyo a la docencia

Coordinar las actividades y procesos de capacitación del personal docente a su cargo.
 Reclutar docentes y proponerlos para su selección y autorización a la Dirección
 Retroalimentar a los docentes sobre su desempeño en la búsqueda de la excelencia y la mejora constante y supervisar que este mismo trabajo se realice.
 Supervisar la asistencia de los docentes a sus clases y el aprovechamiento óptimo de su tiempo.
 Motivar al personal a su cargo para la realización de sus funciones.
 Supervisar el desempeño del personal académico a su cargo.
 Coordinar los mecanismos de incentivación del personal académico.
 Reemplazar provisionalmente o buscar suplentes para los maestros a su cargo en casos de ausencia o necesidad urgente.

Organización y seguimiento académico

Coordinar el trabajo General académico del nivel educativo a su cargo.
 Promover todo cuanto contribuya al mejoramiento académico del Instituto.
 Informar semanalmente a la Dirección de los avances de su gestión y de los asuntos relevantes que se hayan presentado en la primaria.
 Coordinar las tareas y acciones del personal a su cargo, prevenir y resolver los problemas y conflictos que pudieran surgir en el mismo en la realización de sus labores académicas.

Funciones de vinculación y comunicación

Coordinar los procesos de vinculación de la Institución con instancias sociales con fines educativos y de servicio social, con la ayuda de la Coordinación de Formación.
 Participar en las reuniones de Consejo Escolar y realizar las comisiones que el Consejo le encomiende.
 Rendir anualmente a la Dirección General un informe General de su gestión durante ese periodo.

Funciones de coordinación de actividades extracurriculares

Coordinar la organización de actividades extracurriculares y de divulgación de las áreas académicas.
 Responsabilizarse en primera persona de la correcta marcha de dichas actividades en los aspectos: académico, disciplinar, logístico, de relaciones con los padres de familia. La Administración lo auxiliará en lo que se refiere al establecimiento de cuotas y control de pagos de los alumnos y al personal que se apruebe para el desarrollo de dichas actividades.

Funciones de organización y seguimiento del área de disciplina:

Aunque la responsabilidad de la Disciplina recae en primer término en la Coordinación de FHRYS, el Coordinador académico trabajará en estrecha colaboración con la Coordinación de FHRYS para que los alumnos logren la interiorización y vivencia del Manual de Convivencia aprobado para su sección y motivará al personal docente a cumplirlo y a hacerlo cumplir mediante su ejemplo y mediante acciones positivas que muevan a los alumnos a actuar movidos por el convencimiento y la auto convicción y no por temor.

Motivar a los alumnos en su trato diario con ellos a presentarse y a convivir entre ellos y con el personal del Instituto de acuerdo con las normas del Manual de Convivencia.

Redactado por:

Director
General

Fecha: Mayo2006

X

Aprobado por:	Junta de Gobierno	Fecha: Octubre 14 de 2009	X
Actualizado por:	Director General	Fecha: Julio 2007 - Junio 2010	X
Trascrito por:	Secretaría de dirección	Fecha: Junio 2010	X

ANEXO No. 7 PERFIL REESTRUCTURADO DE PUESTO Y FUNCIONES DEL COORDINADOR

INSTITUTO DESCRIPCIÓN DE PUESTO Y FUNCIONES COORDINADOR ACADÉMICO

COORDINADOR DE NIVEL EDUCATIVO

I.- DEFINICIÓN DEL PUESTO:

El Coordinador, es la responsable de lograr la excelencia académica y de apoyar en la formación integral de los alumnos. Para llevar adelante este cometido, debe orientar los esfuerzos del personal docente a su cargo hacia la consecución de los objetivos del proyecto escolar anual del Instituto.

Debe desempeñar esta tarea con la conciencia de que su testimonio de vida y entrega profesional son ejemplo para el logro de la misión confiada por el Instituto.

II.- UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA:

Línea de autoridad.

Reporta a: Dirección General.

Le reportan: profesores del nivel educativo del que es titular.

Línea de toma de decisiones:

En lo referente a sus funciones la Coordinadora académica tiene libertad de decisión, conforme a los principios de la Institución.

En los aspectos que trascienden a otras dimensiones internas o externas a la Institución, tomará la decisión en acuerdo con la dirección General o/y en grupo colegiado según sea el caso.

Línea de comunicación:

Se pretende que en el Instituto la comunicación sea horizontal, abierta y respetuosa con todas las personas, sin embargo para llevar un orden en los acuerdos, la dirección será responsable de comunicar a los padres de familia asuntos institucionales y la Coordinadora académica firmará junto con la dirección acuerdos Generales para los padres de familia y profesores.

III. SE RELACIONA CON:

Internamente

La Directora General.
 Coordinadores de los otros niveles educativos dentro del Instituto.
 La Coordinadora de inglés del mismo nivel educativo.
 Las Asesoras del departamento psicopedagógico.
 Personal docente de su área.
 Alumnos
 Personal administrativo y de intendencia.

Externamente

Autoridades de Secretaría de Educación en el Estado.
 Escuelas de la zona escolar y del medio geográfico en el que está la escuela.
 Padres de familia
 Proveedores de material y auxiliares didácticos.

IV. PERFIL DEL PUESTO:

Escolaridad:

Para el nivel de Preescolar: Licenciatura en educación preescolar.
 Para el nivel de Primaria: Licenciada en Educación o carrera a fin.
 Para el nivel de Secundaria y Bachillerato: Licenciatura en Ciencias de la educación o en un área afín a la Educación.
 Con postgrado en gestión directiva y/o equivalente.

Habilidades requeridas:

Capacidad para motivar y entusiasmar a los profesores y alumnos a la mejora personal y a vivir en armonía.
 Sensibilidad para captar y resolver situaciones problemáticas.
 Dominio de Inglés en 80 % en lectura y expresión oral.
 Vocación y gusto por la vida académica.
 Capacidad para trabajar colegiadamente.
 Facilidad de trato con padres de familia.
 Liderazgo.
 Capacidad organizadora, que le permita orientar el trabajo y al personal hacia la consecución de los objetivos del Instituto.
 Capacidad para ser mediadora en la resolución de conflictos.

Experiencia mínima :

Tener cinco años de experiencia académica, por lo menos en la docencia, del nivel educativo que manejará.
 Antecedentes de manejo de grupos y toma de decisiones.

Rasgos personales.

Dar testimonio de vida y servicio.
 Responsable, honrada y con valores humanos.
 Buena presentación.

Religión católica.
Vida espiritual activa e identificación con la Espiritualidad Ignaciana.

V. FUNCIONES:

Pedagógicas.

Favorecer y crear las condiciones que propician, que los docentes logren la construcción de aprendizajes con sus alumnos.

Asesorar y acompañar a los docentes de acuerdo a sus necesidades en la enseñanza, así como realizar otras mediaciones que orienten las acciones de los docentes en los procesos de enseñanza.

Realizar reuniones periódicas de trabajo colegiado con los profesores en donde se promueven espacios de reflexión acerca de las implicaciones del proceso enseñanza aprendizaje.

Llevar a cabo sesiones de observación de las prácticas de los docentes a, con las cuáles será posible identificar las formas o estilos de enseñanza que prevalecen en ellos.

Revisar la planeación de cada maestro y contrastarla con los cuadernos de los alumnos.

Realizar sesiones de análisis y reflexión con los maestros, sobre sus formas particulares de enseñar más recurrentes y sobre el impacto de éstas en la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.

Realizo reuniones de análisis y reflexión con los docentes, con el propósito de establecer compromisos de mejora ante los aspectos que así lo requiere su hacer educativo.

Asesorar a los docentes en la construcción de estrategias para la atención diferenciada de los procesos de aprendizaje de los alumnos, considerando los ritmos y los estilos en que los alumnos acceden y se les facilita el aprendizaje, especialmente de aquellos que muestran dificultades para lograrlo.

Revisar que en las planeaciones de los docentes, se integren actividades y/o acciones para la atención a la diversidad, es decir, que se propongan variadas rutas para atender a un conjunto de estudiantes que por naturaleza son distintos.

Propiciar el reconocimiento de la relación que existe por un lado las formas de enseñanza y por otro las formas como evalúan los docentes, así como identificar los niveles de logro que alcanzan los alumnos.

Al inicio del ciclo escolar, junto con los profesores definir los listados de los materiales comunes.

Comunitarias.

Establecer relaciones de apoyo en el entorno social e institucional junto con los docentes.

Promover en común acuerdo con la dirección de la escuela y los otros Coordinadores la relación entre padres y escuela, principalmente en lo que concierne al proceso de desarrollo y aprendizaje de sus hijos.

Promover junto con la dirección y los Coordinadores, medios para conocer la opinión de los padres en cuanto al servicio que ofrece la escuela.

Atender a las necesidades de los padres de familia y mantener una comunicación estrecha en beneficio del desarrollo y formación del alumno.

Cuidar que todos los eventos que se le encomienden se lleven a cabo con la debida calidad.

Fomentar la participación y asistencia a los distintos eventos formativos y recreativos extra clase.

Administrativas.

Coordinar la distribución de los recursos didácticos, humanos, materiales y de tiempo; mismos que permitan dirigir el nivel educativo del que es responsable hacia metas comunes del propio nivel y con los otros niveles al interior de la Institución.

Gestionar ante la propia Institución el uso adecuado y permanente de la seguridad e higiene de su nivel educativo y el resto de la escuela.

Cumplir de manera oportuna con la normatividad institucional y disposiciones oficiales de la SEJ, además de establecer relaciones cercanas y cordiales con la supervisión escolar.

Garantizar que las maestras a su cargo, tengan material didáctico para cumplir los objetivos del Instituto.

Supervisar la asistencia de los docentes a sus clases y el aprovechamiento óptimo de su tiempo.

Coordinar los mecanismos de incentivación del personal académico junto con la Dirección General.

Organizativas.

Propiciar el trabajo colegiado del nivel educativo a su cargo, para la toma de decisiones y el análisis de las situaciones que le corresponda.

Trabajar la organización del nivel educativo a su cargo, caracterizándose, por la participación del colectivo, Coordinador y docentes, así como porque las acciones se centren en el logro educativo de los estudiantes.

Motivar al personal a su cargo para la realización de sus funciones.

Promover un clima de respeto y cordialidad en su nivel educativo como en el resto de la Institución.

Gestionar con un esfuerzo sistemático por mejorar sus procesos y resultados.

Poner en práctica un liderazgo pedagógico en los diferentes ámbitos de su cargo.

Promover la vinculación entre los diferentes niveles educativos, junto con la dirección de la escuela, la articulación de los mismos con los distintos programas institucionales y la integración y participación de la asociación de los padres en familia con la finalidad de optimizar de la mejor manera los recursos humanos, financieros y materiales con los que la Institución cuenta.

VI – HORARIO Y CALENDARIO DE VACACIONES:

Horario: de lunes a viernes: Preescolar: de 8:00 am a 3:00 pm

Primaria: de 7:30 am a 3:30 p

Secundaria y Bachillerato: de 6:45 am .a 2:45 pm

Vacaciones: Dos semanas en diciembre y dos semanas en primavera.

ANEXO No. 8 ANÁLISIS DE LA BITÁCORA DEL COORDINADOR

Nombre del Coordinador:
Nivel educativo:
Período de registro:
Instrucciones: 1º Registra las actividades que realizas durante una semana, en el formato que se te presenta. 2º Clasifica las actividades semanales por dimensión de la gestión, marcando con un color diferente cada una de ellas. 3º Registra en el cuadro correspondiente la cantidad de horas semanales invertidas a cada dimensión y el porcentaje de tiempo asignado con respecto al total de horas semanales 4º Al terminar contesta a las preguntas de reflexión que se encuentran después de la tabla. Tomando en cuenta que el 100% es el total de horas que trabajas diariamente en la escuela.

1º PASO: REGISTRO DE ACTIVIDADES SEMANALES 2º CLASIFICARLAS POR DIMENSIÓN CON UN COLOR DIFERENTE

HORARIO	LUNES	MARTES	MIERCOLS	JUEVES	VIERNES

3º PASO CLASIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES SEMANALES

Dimensión escolar	Actividades	Horas semanales asignadas	% de tiempo con el total de las horas reales.
Pedagógica			
Comunitaria			
Administrativa			
Organizativa			
Total: 100 %			

4º REFLEXIÓN

Con base en el ejercicio anterior, revisa las horas y los porcentajes del tiempo que dedicas a cada tipo de actividad y reflexiona sobre las siguientes cuestiones:

¿A qué dimensión dedico más tiempo?

¿A qué dimensión dedico menos tiempo?

¿Qué hago en la dimensión a la que dedicó más tiempo?

¿La manera como distribuyo mi tiempo me permite cumplir con las funciones de mi perfil de Coordinador en la Institución?

Si contestaste que no: ¿Qué requiero hacer para lograrlo?

Si tu respuesta fue afirmativa: ¿Qué estrategia utilizo para distribuir mi tiempo de manera eficaz?

¿Qué me deja de aprendizaje esta actividad?